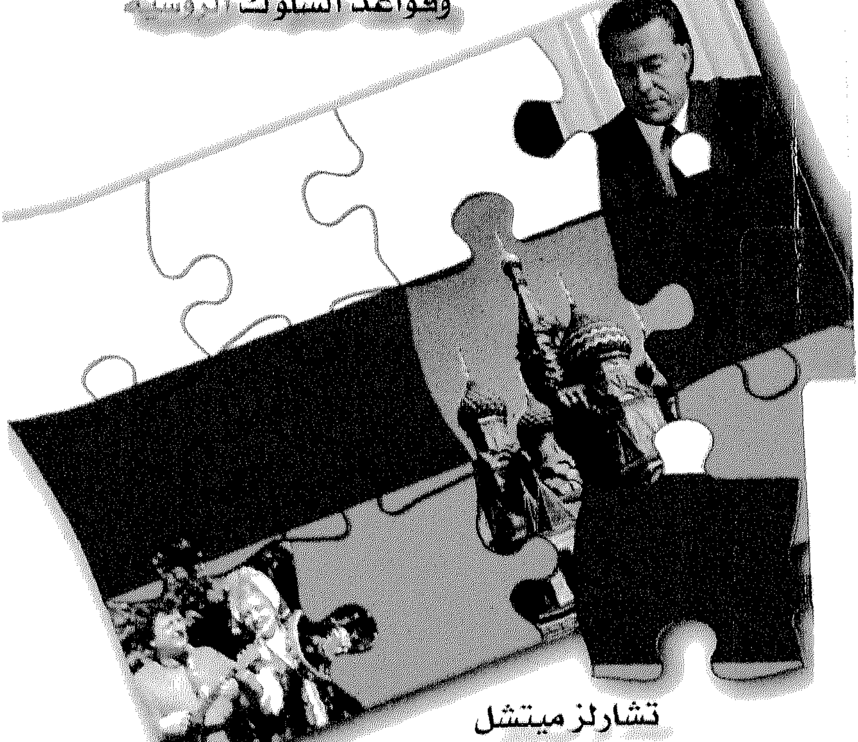
جواز سفر

روسيا

دليلك إلى المعاملات التجارية والعادات
وقواعد السلوك الروسية



تشارلز ميتشل

مجموعة النيل العربية

جواز سفر
روسيا

دليلك إلى المعاملات التجارية والعادات وقواعد السلوك الروسية

تأليف

تشارلز ميتشل

ترجمة

شويكار زكي

مجموعة النيل العربية

English Edition Copyrights حقوق الطبعة الإنجليزية :

WORLD TRADE PRESS®
Professional Books for International Trade

Passport to the World Series "Passport Russia", developed by World Trade Press , Novato, California , USA,

ISBN. 1-885073-32-1

حقوق الطبعة العربية :

اسم السلسلة :	سلسلة جواز سفر
اسم الكتاب :	روسيا
تأليف :	تشارلز ميتشل
رقم الإيداع :	2001/13467
الترقيم الدولي :	977 - 5919 - 50 - 9
الطبعة :	الأولى
سنة النشر :	2002
الناشر :	مجموعة النيل العربية
العنوان :	ص.ب : 4051 الحي السابع مدينة نصر - القاهرة / ج.م.ع
التليفون :	00202/2602938
الفاكس :	00202/2602938
بريد إليكتروني :	E-mail: arab_Nile_Group@Hotmail.com

المحتويـات

ص

نظرة سريعة	5
1- حقائق عن روسيا	7
2- الروس	15
3- أنماط ثقافية	35
4- الاختلافات الإقليمية	42
محيط العمل	
5- الحكومة والمعاملات التجارية	47
6- محيط العمل	54
7- النساء في مجال الأعمال	63
8- إقامة العلاقات	70
9- استراتيجيات من أجل النجاح	74
10- الوقت	82
11- اجتماعات العمل	85
12- التفاوض مع الروس	93
13- أعمال خارجة على القانون	101
العادات وقواعد السلوك	
14- الأسماء والتحيات	110
15- أساليب الاتصال	115
16- العادات	121
17- الملبس والمظهر الخارجي	126

18- قراءة عن الروس 130
19- وسائل الترفيه 133
20- المناسبات الاجتماعية 140

معلومات إضافية

21- جمل روسية ثابتة 147
22- المراسلات 149
23- أرقام هاتفية هامة ومفيدة 151
24- الكتب وعناوين شبكات الإنترنت 154

نظرة سريعة على روسيا

الاسم الرسمي	الاتحاد الفيدرالي الروسي
المساحة	6,592,800 ميل مربع (17,075,400 كيلو متر مربع)
أقصى المناطق ارتفاعاً	جبل كلايوتشيفسكايا 15,812 قدم (14,458 متراً)
أكثر المناطق انخفاضاً	بحر قزوين 62 قدماً (18.9 متراً)
العاصمة وأكبر المدن	موسكو 8.8 مليون نسمة
السكان	
التعداد السكاني (1996)	148,178,487 نسمة
التوزيع	73% في الحضر ، 27% في الريف
معدل النمو السنوي	0.07%
اللغة الرسمية	الروسية
الديانات الهامة	الأرثوذكسية الروسية ، الإسلام ، البروتستانتية ، اليهودية
الاقتصاد	
إجمالي الدخل القومي	796 بليون دولار أمريكي 5,300 دولار للفرد
التجارة الخارجية 1996	الواردات 57.9 بليون دولار الصادرات 77.8 بليون دولار الفائض 19.3 بليون دولار
العملة الرسمية (12/97)	1 روبل = 100 كوبكس Kopecks 5,971 روبل = دولاراً واحداً *

---

* ملحوظة : إن خطط الحكومة ترمي إلى حذف ثلاثة أصفار من القيمة وذلك في عام 1998 : وبالتالي فطبقاً للروبل الجديد فإن الدولار = 5.9 روبل

التعليم والصحة

نسبة التعليم (1996)	98%
الأطباء	طبيب لكل 226 فرد
العمر المتوقع	الرجال 56.5 سنة
	النساء 70.3 سنة



روسيا



1 حقائق عن روسيا

الجغرافيا والدراسات الإحصائية للسكان

إن روسيا هي أكبر دولة على هذا الكوكب ، حيث تغطي ثمُن مساحة سطح الأرض ، وتمتد عبر 11 منطقة زمنية من أوروبا وحتى آسيا . وتتقاسم حدودها مع فنلندا، وبولندا ، والنرويج ، واستونيا ، ولاتفيا ، ولتوانيا، وبلاروسيا ، وأوكرانيا ، وتركيا ، في الشمال والغرب ومع جورجيا ، واذربيجان Azerbaijan ، وقزاخستان Kasakstan، وكوريا الشمالية ، ومنغوليا، والصين في الجنوب والشرق . إن أهم ثلاثة أنهار في غرب الأورال (وهو سلسلة جبال تفصل الأقاليم الأوروبية الروسية عن الأقاليم الآسيوية) وكلها تنبع من على بعد 400 كيلو متر من موسكو ، وتتدفق مياهها تجاه الجنوب إلى بحر قزوين والبحر الأسود .

إن معظم روسيا تكسوها سهول جرداء واسعة ، ولكنها أيضاً موطناً لسهول التندرا tundra في المنطقة القطبية الشمالية ، ومنطقة الغابات ، والاستبس ، وحزام الكرة الأرضية الأسود (وهي ضمن أخصب تربة في العالم) والأراضي النصف صحراوية .

إن روسيا سادس دولة ازدحاماً بالسكان في العالم (بعد الصين ، والهند ، والولايات المتحدة ، وأندونيسيا ، والبرازيل) . وأن تعداد سكان مدنها الكبرى يزيد عن تعداد بعض الدول الأوروبية . ويسكنها 130 مجموعة عرقية ولغة مختلفة ، حيث يمثل الروس (81 في المائة) ، والتتار ، وسكان أوكرانيا ، وبيلاروسيا ، وياكوت Yakuts ، وباشكير Bashkirs ، وشوفاش Chuwashs . بالإضافة إلى 25 مليون روسي يعيشون وراء الحدود ، ومعظمهم في الدول المجاورة للاتحاد السوفيتي السابق .

الثراء في المواد المعدنية

تتميز هذه الدولة بالثراء في الموارد الطبيعية ، بالرغم من أن الكثير من الاحتياطي ، في معظم الأحوال ، من المتعذر الوصول إليه نتيجة لضعف البنية التحتية والمناخ شديد القسوة . تنتج روسيا ما يربو على 30% من المواد اللاحديدية في العالم ، والنادرة ، والمعادن النفيسة ،

و17% من البترول الخام في العالم ، و 30% من غاز العالم الطبيعي ، كما كما يوجد بها 40% من احتياطي الغاز الطبيعي في العالم (ومعظمه في سيبريا) . كما أنها من أكبر البلاد المنتجة للذهب على ظهر هذا الكوكب ، ويقع على أراضيها خمس أراضي الغابات في العالم وأكثر من نصف خشب الصنوبر دائم النمو .

المناخ

تقع موسكو على نفس خط العرض للجزء المنخفض من خليج هدسون بكندا . إن متوسط درجة حرارة الصيف في موسكو وسانت بيترسبرج حوالي 24 درجة مئوية (75 درجة فهرنهيتية) . ولكن ما يميز هذه الدولة هو طول وظلمة موسم الشتاء (لا يزيد ضوء النهار في موسكو عن خمس ساعات في أقسى أوقات الشتاء) . وعادة ما يتجمد نهر موسكو Moscow River في منتصف نوفمبر ، حيث يظل الجليد حتى يذوب في شهر أبريل . أما متوسط درجة الحرارة في موسكو في شهر يناير فهو 12- درجة مئوية (10 درجات فهرنهيتية) . ويسود مدينة ڤلاديڤوستوك Vladivostock درجة حرارة تصل إلى 13 درجة مئوية تحت الصفر (9 درجات فهرنهيتية) . بينما تُعد سيبريا الأرض المتجمدة القاحلة –

تتـراوح درجـة الحرارة في الشتـاء بين 20 إلى 36 درجة مئوية تحـت الصفر (4- إلى 33- درجة فـهرنهيتـية) ولكن يصبح الجو معتـدلاً في الصيف حيث تصل درجة الحرارة في العـديد من المناطق إلى 16 درجـة مـئـوية (61 درجة فهرنهيتيـة) . إن أقصى منطقة باردة مأهولة بالسكان على ظهـر كوكب الأرض هي منـطقــة أوميـاكـون الروسيـة Omyakon في الطرف الشـمـالي الـشـرقي حـيث يصل متوسط درجة الحرارة في الشتاء إلى 67 درجة مئوية تحت الصفر (40- درجة فهرنهيتية) .

ساعات العمل

بالرغم من حـجم روسـيـا الكبـير ، إلا أن سـاعـات العمل في المكاتب وأماكن التسوق متناسقة إلى حد كبير في معظم المناطق الحـضرية . حيث تفـتح المكاتب أبوابها بين الثامنة والتـاسعة صبـاحاً ، وينتهي العمل في الـساعة الخامسة أو الخامسة والنصف . ومن يوم الاثنين حتى يوم الجمـعة (الوقت في مـدينتي موسكو وسانـت بيترسـبرج يسـبق وقـت جـرينتش Greenwitch بثـلاث سـاعـات ، وبثمـاني سـاعـات عن الوقت المعياري لـشرقي الولايات المتحدة) . والقليل من مكاتب الـعمل تغلق لتناول الغداء (عادة بين الـساعة الواحـدة والثانيـة بعد الظهـر) ، ولكن

معظم المكاتب تظل مفتوحة حتى لو انخفضت العمالة أثناء وقت الغداء.

وعادة ما يستمر وقت تناول الغداء عند موظفي الإدارة العليا من ساعتين إلى ثلاث ساعات ، لذلك يجب أن تضع في اعتبارك احتمالات التأخير بعد فترات الغداء . إن العمال الروس مشهورون بكثرة النظر إلى ساعاتهم كما أن العمل لساعات إضافية نادر للغاية . ومعظم المكاتب تحدد بانتظام مواعيد عمل في صباح يوم السبت بالرغم من أن هذه الساعات لا تستخدم على الإطلاق في عقد الاجتماعات أو مع الزائرين الأجانب .

تفتح البنوك عادة من الساعة الثامنة صباحاً وتغلق أبوابها الساعة الثانية أو الثالثة بعد الظهر . وتفتح من يوم الاثنين وحتى يوم الجمعة . تفتح المحلات من الساعة التاسعة صباحاً وحتى الساعة السادسة مساءً ، من يوم الاثنين وحتى يوم السبت ؛ وأصبحت بعض المحال تستمر في العمل لساعات أطول قد تصل حتى الساعة الثامنة مساءً . ولكن العديد منها يغلق أبوابه مبكراً في أيام السبت . وكقاعدة عامة ، لا يوجد فكرة التسوق في أوقات متأخرة من الليل .

وفيما يتعلق بالإجازات الدينية ، فيجب أن تراعي أن

الكنيسة الأرثوذكسية الروسية تتبع التقويم اليوليوسي Julian calendar والذي يتخلف عادة عن التقويم الجريجوري Gregorianبثلاثة عشر يوماً والمستخدم في العالم الغربي .

الأعياد والعطلات القومية

أول يناير : رأس السنة الجديدة

يماثل يوم الكريسماس الغربي (أنظر الفصل 10 : العادات) .

7 يناير : يوم ميلاد المسيح بالنسبة للأرثوذكس الشرقيين :

وهو المقابل المسيحي ليوم رأس السنة .

8 مارس : يوم المرأة العالمي

الاحتفال بالإسهامات النسائية في الثقافة العالمية .

1 أبريل : عيد تأسيس الكومنولث لروسيا وروسيا البيضاء (بلاروسيا)

وهو علامة على الاتحاد الرسمي بين روسيا وبلاروسيا . الكثير من الروس لا يبدون أي اهتمام برعاية جار مريض .

1 مايو : عيد مايو ، أو عيد العمال العالمي

كان يتم الاحتفال بهذا اليوم باستعراضات فخمة .

ولكن أصبح اليوم مجرد يوم عطلة العمال .

9 مايو : يوم النصر

يوم انتهاء الحرب العالمية الثانية وهزيمة النازية الألمانية . كما أنه يمثل أيضاً ظهور ذكريات الحنين إلى الماضي، وإلى أي حد وصلت ــ في يوم ما ــ عظمة الاتحاد السوفيتي والنداءات من الجماعات الفاشستية المتطرفة لإحياء ذكرى جوزيف ستالين.

12 يونيو : إعلان الاستقلال

اليوم الرسمي لانهيار الاتحاد السوفيتي ونهاية النظام الشيوعي .

7 نوفمبر : ثورة نوفمبر

كان هذا اليوم يعد أهم أعياد هذه الدولة ، فهو يوم إعلان وصول الشيوعيين إلى السلطة في عام 1917 خلال الثورة البلشفية Bolshevik Revolu- tion . وحتى الآن تقام الاستعراضات والمسيرات العسكرية الأقل حجماً ، والتي فقدت الكثير من بريقها ورونقها .

12يسمبر : يوم الدستور

وهو يوم الاحتفال بدستور روسيا الجديد الذي

حل محل الدستور السوفيتي .

وبالرغم من أن يوم الجمعة الحزينة Good Friday ويوم الاثنين لعيد الفصح Easter Monday (ويختلف التاريخ) ، بجانب عيد كل القديسين All Saint's Day (1 نوفمبر) وعيد الكريسماس (25ديسمبر) ليست من الأعياد القومية الرسمية إلا أن معظم المواطنين يحتفلون بهذه الأعياد .



2 الـــــروس

لا استطيع ان اتنبأ بوضع روسيا ، فهي لغز مغلف بغموض داخل احجبة يصعب معرفتها .

سير وينستون تشرشل ، 1 أكتوبر ، 1939 .

الأفضلية للنظام

إن كلمات تشرشل الشهيرة هي أكثر ملاءمة على الإطلاق لوصفها للأيام الحالية . فالروس ، على الأقل، تحت الحكم الشيوعي كانوا يعرفون دورهم وبالتالي يدركون الفرص السانحة لهم . وبالرغم من أن معظمهم لا يتمتعون بالثراء ، إلا أنهم يبدو أنهم راضون عن نظامهم الاجتماعي . والآن ، إن موقف اقتصاد السوق الجديد الذي يؤكد على أن "ما تأكله هو ما تقتله" ، مع سيادة العقلية الاستكشافية (كل شئ مناسب وخاصة إذا كان متعلقاً بالمال أو الجنس) هو وضع معاكس تماماً

للشخصية الروسية التقليدية .

منذ قديم الزمن ، والروس يفضلون دائماً النظام عن الفوضى ، ولكن على حساب الحرية . إن "عرض الأحداث الروسية الأولى" (وهو تاريخ شامل تم جمعه في أوائل القرن الثاني عشر) يصف كيف استقرت القبائل السلافية في روسيا حوالي عام 860 ميلادياً ، والتمست أن تعيش تحت حكم ثلاث لوردات من البلاد الاسكندنافية - ريوريك Ryurik ، وسينوس Sineus وتروفر Truvor . على أساس أن "بلادنا شاسعة الأطراف وغنية ولكن لا تخضع لأي نظام" .

وقد اضطر هؤلاء الثلاثة للقبول ، وأصبح للروس منذ ذلك الوقت أقوى القادة (إن لم يكونو أقساهم أحياناً) - من حكم إيفان المرعب Ivan the Terrible (1584 - 1533) والذي اكتسب هذا اللقب بعد أن أمر بذبح آلاف من الأشخاص الذين اشتبه في تآمرهم للقيام بانقلاب ؛ وحتى حكم بطرس العظيم Peter the Great (1725 - 1682) الذي فتح روسيا أمام الغرب (وبالمصادفة وضع أكثر من 100 رأس من المتآمرين على القيام بانقلاب وعرضهم على خوازيق في أنحاء مدينة سانت بيترسبرج) ؛ وحتى حكم كاثرين العظمى (1796 - 1762)

والتي تُعــد من أعظم المـصلحين ولكن بالـرغم من ذلك اسـتطاعت أن تقـمع ثورة الفـلاحين التي اسـتمـرت لمدة عامين . ثم جوزيـف ستالين (1953 - 1924) والذي يرجع إليه المؤرخون الآن تسهيل مهمة قتل ما يقرب من 20 إلى 25 مليون شخص برئ .

عدم التأكد حالياً من هويتهم

على مــدى أكـثــر من 80 عــامــاً ، من السيــر في استعراضات تحت صـورة المطرقة والسندان (رمز الاقتران بالقوة بين العمـال والفلاحين) بعد أن وضع لينين وثورته البلشفيـة نهاية لثلاثة قرون من حكم قياصــرة إمبراطورية رومانوف . وفي عام 1991 ، وخلال عدة شهور ، اختفى اتحـاد لينين الـســوفيــتي والذي كـان يطلـق عليـه اتحـاد الولايات الاشتراكـية السوفيتيـة . والآن ، بعد ما يقل عن عقد واحد من انهيار الحكم الشيوعي أصبح الروس الآن يشعرون بالحيرة والارتباك الشديد .

وقـد بدأ هذا الشعـور حـقيـقـة مع توأمي مـيخـائيل جورباتـشوف المرعبـين وهما : glasnost أي الانفـتـاح ، والبــريسـتـــرويكا perestroika ، أي إعــادة الـبناء ، في منتصف الثـمانينيات من القـرن العشرين . وكـان الهدف يرمي إلى جـعل المسئـولين الفـاسدين السـوفيـيت أكثـر

مسئولية عن طريق زيادة تدفق المعلومات من خلال وسائل الإعلام ، إلاّ أن الحريات المحدودة التي منحتها هذه السياسات خرجت بسرعة من نطاق السيطرة (بل أنها أيضاً ارتدت إلى صدور من أطلقها . ففي العقود السابقة كان لا يتم إذاعة الكوارث المحلية في وسائل الإعلام السوفيتية . ولكن تحت سياسة الانفتاح (glasnost) بدأت الصحافة فجأة تحفل بتقارير عن جنوح قطار عن مساره ، وحوادث سقوط للطائرات ، والتعرض للجفاف، وما شابه ذلك ، مما أعطى الإحساس بأن الدولة، تحت حكم جورباتشوف قد ألقى بها في الجحيم).

ولقد نبعت هذه البلبلة أيضاً من حقيقة أن الأعمال التي كان ينظر إليها فيما سبق كجرائم (المضاربات الاقتصادية ، والملكية الخاصة) أصبحت الآن من الفضائل، كما أن القدرة على التفكير والعمل باستقلالية – وهي سلوكيات كانت تؤدي فيما قبل إلى البقاء طويلاً في الجولاج gulags في سيبيريا (والتي تعني معسكرات ستالين الإصلاحية) ، أصبحت الآن جوهر النجاح ، إن لم تكن عنصر البقاء على الحياة . كما أن التحول الحالي من الشيوعية إلى الرأسمالية كان ضد إسدال الستار

الخلفي لأكبر عملية خصخصة لاقتصاد قومي في تاريخ العالم أجمع (وهي عملية يعتقد الكثيرون أنها مؤامرة تم ترتيبها منذ البداية) . أي أن الروس كانوا في منتصف أزمة هوية قومية لم تقدر حق التقدير .

اللغة : ليست صعبة كما تبدو

إن حروف الهجاء السيريلية Cyrillic alphabet (والتي اشتهرت بأنها اختراع القديس سايريل St. Cyril حوالي عام 863 ميلادياً) ، قد تم تنظيمها بعناية حول نظام الأصوات الكلامية وأصبحت الكلمات الروسية تنطق طبقاً لأسلوب هجائها ، (على عكس الكلمات الإنجليزية) . إن تمضية ساعات قليلة للتعرف على حروف الهجاء قد يزيح الستار عن الكثير من غموض هذه اللغة.

لقد بدت في الظهور بعض المخاوف المرضية حول الحفاظ على استمرار اللغة الروسية . وأصبح مطلوب حالياً أن تكتب إشارات المحلات في موسكو باللغة الروسية ، بعد انتشار الإشارات المكتوبة بالإنجليزية والتي أصبحت تهدد بتحويل بعض مناطق التسوق إلى أسواق تجارية أمريكية مصغرة . كما بدأت أيضاً اللهجة العامية (سواء الروسية أو الإنجليزية في الظهور بعد عقود من الحظر في وسائل الإعلام المطبوعة) .

وكانت اللغة الروسية - تحت الحكم الشيوعي - إجبارية في المدارس ووسائل الإعلام ، وتلقى التشجيع من الحكومة وفي المعاملات التجارية والأعمال في الكثير من جمهوريات الاتحاد السوفيتي (حيث كان يتم تداول أكثر من 100 لغة مختلفة في هذه الجمهوريات) ، مما دفع الشعوب الغير روسية إلى النظر إلى اللغة الروسية كأداة للطغاة . وبينما يقدر الروس محاولاتك لاستخدام الروسية (ومن السهل التحدث بروسية ضعيفة) ، إلا أن التحدث بها في أماكن مثل أوكرانيا أو جورجيا قد يعرضك للتوبيخ أو على الأقل للتحديق بنظرات باردة .

الدولة المتقلصة بشكل لا يصدق

إن الغموض حول المستقبل وعدم المساواة في اقتصاد السوق - الذي أدى إلى أن أصبح عدد كبير من الروس أكثر فقراً عما كانوا عليه خلال الحقبة السوفيتية - ترك روسيا كدولة لا تنجب أطفالاً نسبياً . فمنذ أواخر الثمانينيات من القرن العشرين انخفضت معدلات الإنجاب دون مستوى معدل الإحلال . وأصبحت عمليات الإجهاض، وهي أكثر أشكال تحديد النسل شيوعاً ، تفوق أعداد الأطفال المولودين بنسبة حالتين ونصف الحالة من الإجهاض مقابل مولود واحد . وقد

تـم تقنين هذا الإجـراء في عـام 1920 ، وأصـبـحت المرأة التي تقـوم بثمـاني أو تسع عمليـات إجهـاض من الأمور العادية الشائعة .

إن الأمـومة ، تحت النظام السـوفـيتي - كـانت أكثـر تقديـراً كسلاح للإمـبراطورية . (فكلـما زادت الأراضي التي تقع تحت سـيطرتك كلـما احـتـاجت إلى مـزيد من الروس لحكمـهـا) . وقـد اختـفت الآن وسـائل الإغـراء بالحصول على مكافأة خـاصة اقتصادية اجتمـاعية للمرأة كثيـرة الإنجاب ، والتي تستطيع الحـصول على لقب "الأم البطلة - من الدرجـة الشـانية" ، لـتقـديمهـا للإمبـراطورية خمـسة أطفال . (أما الأم البطلة من الدرجـة الأولى فهي التي تقدم عشر أو أكثر طفل سوفيتي إلى العالم) .

إن انتهاء تدخل الدولة في شئون غرف النوم ، بجانب الصحة العامة الضعـيفة ونقص التعليم ، جعل من الحمل أو الرضاعة نوع من الرفاهية . (لقد انفجر تعداد الأطفال الذين هجرهم والديهم أو أصـبحوا بلا مأوى) . ونتـيجة للنقـص المزمن في المســاكـن في مـعظم المدن الـكبـرى ، أصـبــحت الـخـصــوصـيـة نوع مـن الرفـاهيــة أيضـاً . (وبالمصـادفة، لا يوجـد في اللغة الـروسيـة كلمـــة تعني "الخصوصية privacy")، والشقق تتكون دائماً من حجرة

أو حجرتين مع مضاعفة غرفة المعيشة مثل غرفة النوم . ويقوم بعض الروس بالفعل بتغطية عيون الأيقونات الدينية عندما يخططون لممارسة الجنس في نفس الغرفة - وهي عادة شجعها القساوسة الروس الأرثوذكس .

إدمان الخمر، أسلوب قومي لتمضية الوقت

هناك قول مأثور قديم يقول : إن الروس الذين يغرقون في زجاجة فودكا أكثر من الأشخاص الذين يغرقون في محيطات العالم .

إن القدرة على استهلاك (أو على الأقل محاولة استهلاك) كميات كبيرة من الكحوليات (وعادة ما تكون الفودكا) في فترات قصيرة مازال يُعد مقياساً للرجولة في روسيا ، ومقياساً للصفة النسوية بمعدل أقل . ونتيجة لذلك ، هناك ما يقدر بحوالي 10 في المائة من تعداد السكان يعانون من مشكلة إدمان الكحوليات ، كما أن ثلث جرائم العنف ترتبط بتناول الكحوليات ، وأيضاً انخفاض المعدلات القومية للإنجاب .

وبالرجوع إلى القرن العاشر ميلادياً ، نجد أن ولي العهد فلاديمير الأول اعتنق المسيحية بدلاً عن الإسلام لأنه على يقين من أن رعاياه لن يقبلوا على الإطلاق ديناً يحظر تناول الخمر . وفي منتصف ثمانينيات القرن

العشـــرين أمر الرئيس ميـخائيل جـورباتشوف – وهو من الأشـخـاص الذين يمتنعـون تمامـاً عن تناول المسكرات ، وبالتالي فهو طبقاً للحكمة الروسية التقليدية شخص غير مـوثوق في إخـلاصـه – أمـر بخـــفض الإنتـاج القـومي للفودكـا، وقلل بشكل ملحوظ سـاعات البـيع . وما هي النتيـجة؟ خسرت خزانة الدولة مـا يقرب من 20 في المائة من عـائد الضـرائب وواجهت الـدولة نقصـاً شـديداً في السكر – حـيث اعـتـاد الروس إنشاء وحـدات للتـقطيـر وصنع خـمورهم بأنفـسهم (وهي الخـمر المعروفـة باسم السامـوجون Samogon) . أما الآن فـقد أصـبح مـعدل استـهلاك الفرد للخمـور القوية في المدن الكبرى بروسـيا يمثل أعلى المـعـدلات في العـالم – حـيث يـتناول الفـرد سنوياً أكثر من 50 لتر .

(للمزيد من المعلومات عن الفـودكا – أنظر فصل 19 – وسائل الترفيه)

العنف : موجود كله داخل الأسرة

إن القيـم الأسرية الروسية لـم تنخفض على الإطلاق . وخلال الحـقبة السوفـيتية ، ونظـامها القائم على مـحاباة الصـلات الأســرية في الوظائف والعـلاقــات ، كـانت الصلات الأسرية القوية والمخلصة وسيلة للاستمرار على

قيد الحياة . وهذا لا يعني أن السوفييت يشجعون البناء الأسري القوي ، فالولاء للدولة له الأولوية . (أحد الأبطال الرسميين لحركة الشباب الشيوعية كان بافليك موروسوف Pavlik Morosov ، وهو شاب غريب الأطوار ، اتهم والده ، خلال حكم ستالين بالخيانة لأنه قام بتخزين الحبوب . وقد تم إعدام الأب ، وفيما بعد تم اغتياله على أيدي أعمامه أخذاً بالثأر) . وفي نهاية الأمر ، فإن أفراد هذه الأسرة كانوا يغدون ضمن الأفراد القلائل الذين يمكن أن يضع فيهم ولو نصف الثقة . ولكن سلوك «أنا أولاً» لروسيا الجديدة ينعكس في الانهيار التام المقبل في القريب العاجل لما تبقى من الأسس والبناء التقليدي .

إن إدمان الخمر ، والبطالة ، وضغوط محاولة التأقلم مع الأسلوب الجديد أدى إلى ظهور ما يشبه الوباء في العنف الأسري ، وسوء معاملة الزوجة . ومازال الكثير من الروس (وبعض العاملين في مجال الخدمة المدنية ورجال الشرطة) يؤمنون بالحكمة القديمة "إذا ضربك فهذا يعني أنه يحبك" . وطبقاً لتقديرات الحكومة، هناك ما بين 20 إلى 30 في المائة من ضحايا حوادث القتل ، من الأقرباء المباشرين للقاتل . ويجنح الرجال الروس إلى اعتبار أسرهم كجزء من ممتلكاتهم الخاصة ، ويستطيعون

أن يتعاملوا معهم بالأسلوب الذي يحبونه .

إن أسلوبنا هو الأفضل

"إن روسيا لا تشبه بولندا على الإطلاق" ، وهناك مثل آخر يقول "روسيا لديها شعب أكبر" . وهذا يلخص نظرة الروس لأنفسهم - كـأضخم ، وأفضل ، وأذكى من باقي القوميات الأخـرى . وقد مرت عقود على مفـهوم "القوة الخـارقة الأخـرى" التي تم تعـزيزها على مدى قـرون من السلوك المتفوق - وهـي أحد القوى التي كشفـها الضوء البارد لعصر المعلومـات وأثبت أن ليس لها إلا أساس واه في واقع الأمر . ولـكن ، الإيمان بأن روسيا مـازالت دولة قوية ، وتقوم بدور أسـاسي على المسرح الدولي ، هو إلى حد كبير جزء من الشخصية القومية .

لقد اسـتطاع الروس أن يقفـوا أمام الغـزو المغولي في القـرن الثـالث عـشـر ، ووصـول نابـليـون وقـواته على مشارف مـدينة موسكو في عام 1812 ، واحتلال النازيين لجزء كـبير من بلادهـم فيمـا بين عام 1941 وعام 1945 ، والفقر والحرمان الاجتماعي والاقـتصادي للشيوعية . إن هذه الحـقبة الـضارة لبـدء الرأسمـالية - "حـقبة الـبارون اللص" كمـا يطلق عليهـا الكثيرون - سـتمـر أيضاً . إنه مجرد زمن آخر توضع فيـه قدرة الروس للخضوع لحكم

الضـرورة القاهرة ، مـوضع الاختبـار . وفـيمـا بين هذا المظهـر الخارجـي للأوقات الصـعـبة يكـمن شئ ما كـان مفقوداً إلى حـد كبير خلال الثمانين عـاماً الماضية – وهو الأسـاس والدعـامـة للأمـل . وقـد وصف الوضع أحـد المدرسين الروس قـائلاً : "منذ سنين مـضت ، كـان لدي كل ما أحـتاج إليـه ، راتب منتظم ، نقود للحـصول على الملبس والمأكل ، والاحـتـرام من قبـل جيـراني . والآن لا أمـلك شـئ مـن ذلك ، ولـكـن ، عـلى الأقـل ، أولادي سيكون لديهم الفرصـة ليحققوا وضعاً أفـضل ويصبحوا من الأغنيـاء . فمن قـبل ، لم يكن هناك أي مـسـتقـبل ، والآن أي شئ يمكن حدوثه إذا عملوا بجد" .

التجارة "نعم" ، الفكر العقلاني "لا"

إن المقـاولين وأصـحاب الـبنوك هم طبـقة الصـفـوة الجـديدة ، التي حلت محل المفكرين المرفـهين المدعـمين بثقل شديد ، أي الحقبة السوفيتية للموسرين (والتي يشار إليها الآن بإيجاز كحقبة سابقة ranshe في الروسية) . إن العالـم ، والأسـتاذ ، والكاتب الذي كـان يستـمتع سـابقاً بحـياة مـوسرة ويحظى بالـسلع المستـوردة ، والمنازل في المناطق الريفية أثناء فصل الصيف (summer houses) ، مع الاحـترام الشديـد ، قد تغيـر حاله ، وأصـبح الآن في

قاع المجتمع .

لقد حدث جفاف في العقول العلمية نتيجة لسياسة الخصخصة وخفض الميزانيات الشديد ، مع هروب العديد من أعظم علماء الفيزياء النظريين ، ومهندسي الطاقة النووية وعلماء الرياضة إلى المعامل والجامعات الأكثر تمويلاً في الولايات المتحدة .

إن الروسي العادي يقرأ ثلاثة أضعاف الكتب التي يقرأها الأمريكي ، ولكن بالرغم من التراث الأدبي الذي يفخر به الروس ، فإن عادات القراءة تغيرت أيضاً . وأصبحت الآن الموضوعات التي يفضل قراءتها هي السيكلوجيا الشعبية ، والتقنيات الجنسية ، وعلم الفلك ، والألغاز حول قصص القتل ، والعناوين الذكية مثل دليل المخابرات الروسية عن مدن العالم **KGB Guidebook to the Cities of the World** (الذي أصدره سبعة من العملاء السريين السابقين ، في نسيج من قصص التجسس والرحلات السرية) . إن جزءاً من المشكلة هو وجود عدد قليل من المراجعين والمكتبات الضخمة لخلق دفعة لجذب القراء . ويتم بيع معظم الكتب على لوحات عرض في الشوارع والمتخصصة في الأغلفة التي تجذب أنظار المارين الفضوليين .

ويتساءل أحد المؤلفين وهو أستاذ جامعي اشتهر أثناء الحكم السابق : "هل كان في استطاعة تولستوي وتشيكوف أن يحيوا في هذه الحقبة؟ إني أشك في ذلك. فمن المحتمل أنهم كانوا سيصبحون باعة للكتب الهزلية أو كتاب للإعلانات . وستندهش من عدد المؤلفين والفنانين الذين سيتوهون في الروح التجارية . هذا هو الثمن الخفي لنظامنا الجديد" .

السن : الحد الخطير الفاصل

بينما كان السن له مزاياه في روسيا (كان المحاربين القدماء للحرب العالمية الثانية يقفون في أول الطوابير للحصول على الخبز) ، إلا أن الشباب أصبح حالياً هو السلعة ذات القيمة العالية . فالجيل الذي كانت تخشاه الشيوعية وتعتبره جيل تائه ، استطاع الآن أن يجد طريقه – وهو حساب الأموال التي يحصل عليها .

إن عدداً كبيراً من الطبقة المتوسطة الروسية الجديدة (الذين ينعمون بأعمال راقية ، معظمها في الشركات الأجنبية) تحت سن الأربعين . وهم ببساطة ليس لديهم الخلفية السياسية أو أخلاقيات العمل في الحقبة الشيوعية التي كان يتمتع بها أجيال آبائهم وأجدادهم .

إحياء الكنيسة

خلال فترة الشيوعية الملحدة ، حيث كانت ثقافة لينين (القيصر الأحمر) هي الحاكمة ، استمرت الملايين خاضعة سراً للكنيسة الأرثوذكسية الروسية . وبالرغم من أن الدستور السوفيتي يضمن الحرية الدينية ، إلا أن الكنيسة كانت ، في واقع الأمر منظمة أخرى تحت سيطرة الحزب، حيث يتم تعيين موظفيها الكبار وقساوستها فقط بموافقة الحكومة . وكانوا يتحركون مثل العرائس التي تتحرك بالخيوط ويمكنهم تقديم اقتراحاتهم أثناء الأزمات القومية للخدمة كقوة موحدة .

لقد عادت ، الآن ، هذه المؤسسة التي يعود تاريخها إلى ألف عام بروح تواقة إلى الأخذ بالثأر ، وأصبحت تشارك الآن في العديد من الاحتفالات التي تقيمها الدولة منذ رئاسة بوريس يلتسين. وأصبحت الكنيسة تدير منازلاً لإيواء من لا مأوى لهم ، وبنوك الغذاء ، وملاجئ الأيتام وبعض وكالات المساعدات الأجنبية والتي تستخدمها كقناة لضمان وصول المساعدة لمستحقيها . إن موافقة الكنيسة تمد رجال الأعمال ، ورجال السياسة ، وأحياناً حتى

الشيوعيين بختم ثقافي ووطني للموافقة . إن بنك التوفير ستوليشني Stolichny Savings ، وهو أحد أكبر البنوك في روسيا ، منح 50 كيلو جرام من الذهب لطلاء قبة كاتدرائية موسكو . ونظراً لحرصها الشديد على حماية وضعها الجديد تسعى الكنيسة الأرثوذكسية الروسية لوضع قانون يحظر وجود معظم الأديان الأخرى .

لم يعد هناك شئ غريب عن الأجانب

إن فكرة اعتبار الأجانب بدعة غير مألوفة قد اختفت تقريباً . والألفة ولدت مشاعر الازدراء . فإجمالاً ، سأم الروس فيضان المستشارين ، ومخططي سياسة الثراء السريع ، الذين اجتاحوا حدود روسيا في السنوات الأخيرة . وقد أصبح الروس ينظرون إليهم اليوم كطريق للوصول إلى رأس المال ، وكأهداف للسرقة بالإكراه، وعموماً كأشخاص يستطيع أي روسي موهوب أو ذكي استغلالهم للحصول على المال .

وبينما الأمريكيون بوجه خاص - بغرورهم وسلوكهم الذي يؤكد على "افعل ذلك بطريقتنا" لم يستطيعو أن يجعلوا الروس يحبونهم ، لأن الروس مازال يحملون الضغينة تجاههم ، ويعتقدون أنهم والأمريكيين هما القوتان العظمتين فقط التي يحسب حسابهما . أما

بالنسـبة للأوروبيين ، فـمازال الروس يشـعرون بالتـفوق الشديد عنهم . أمـا رجال الأعمـال الآسيويين (باسـتثناء الصينيين) فهم يعاملون باحترام شديد في الشرق الأقصى الروسي ، ولكن كلمـا توغلوا غـرباً كلمـا قلت تجـاههم مشاعر الحب والاحترام .

الشعور بالفخر لإنجازاتهم

إن الإسهـامات الروسية قـبل الحقبـة السوفيتـية ، في عــالم الأدب ، تشــمـل الكسندر بـوشكين Alexander Pushkin (ايفيجـيني اونيجين Yvegeny Onegin) ، و ن ف. جـوجـول (مـفتـش الحــكومــة The Government Inspector) ، فيدور دوستوفسكي Fedor Dostovevsky (الإخـوة كـــارامـازوف The Brothers Karamazov) ، وأنطــون تشيكوف (حـديقـة الكرز ، والعم فـانيـا The Cherry Orchard, Uncle Vanya) ، وليــو تولسـتــوي (الحـرب والســلام ، وأنا كـارنينا) . والكتــاب الأكـثـر معـاصرة مـثل بوريس باسـترناك ، ميـخائيل بولجـاكوف Bulgakov ، والكسندر سـولزنيـتـسين Solzhenitsyn – الذين أكـملوا المسـيـرة ولكن على حـسـاب خـسـارتهم الشـخصـية الـفادحـة . بجانب تـراث الفنون في مجـال الموسـيــقى والذي يشـمل مـؤلفي الموسـيـقـى ديمتـري

شوستاكوفيتش Dimitry Shostakovich ، وبيتروفيتش مسورجسكي Petrovich Mussorgsky وبيتور شايكوفسكي Petor Tchaikovsky ، وراقصات الباليه آنا بافلوفا Anna Pavlova وررودلف نورييف Rudolph Nu-reyev ، وميخائيل باريشنيكوف Mikhail Baryshnikov.

إن الفترة بين التسعينيات من القرن التاسع عشر وحتى عام 1917 والتي نسيها الكثيرون (أو لم يعرفوها)، كانت روسيا على عتبة حركة الفن الحديث التي تهدف إلى قطع الصلات بالماضي والبحث عن أشكال جديدة من التعبير : حيث ساعد الرسامان الكسندر رودشينكو Alexander Rodchenko ، وكاسيمير ماليفيتش Kasi-mir Malevich في وضع أسلوب حركة الطلائع في العشرينيات من القرن العشرين في باريس . وقد قوبل صانع الأفلام سيرجي ايزنشتاين Sergie Eisenstein (بارجة بوتمكين Battleship Potemkin 1926 ، والإضراب The Strike, 1925) بترحيب كبير كمبدع على طراز الفريد هيتشكوك، واندريه تاركوفسكي An-drei Tarkovsky (المرآة The Mirror ، وحنين الصائد إلى الوطن The stalker Nostalgia) وكعبقري في مجال السينما . وأمثاله الذين بزغوا حديثاً مثل نيكيتا

ميكالهوف Nikita Mikalhov وفيلمه Burnt by the sun الذي حصل على جائزة الأوسكار .

وقـد حـصل إيفـان بافلوف Ivan Pavlov عـام 1905 على جـائزة نوبل على دراسـتـه المشهـورة عن رد الفـعل المنـعكـس الشــــــرطي في الـكلاب . وبـالرغـم من أن السوفييت قد خسروا نهـائياً السباق في هبوط أول إنسان على القـمر ، إلا أنهم أول من أطلقـوا قمـراً صناعيـاً في الفـضـاء (سبـوتنك ، 1975) ، وأول رجل في الفـضـاء (يوري جــاجــارين1961 , Yuri Gagarin) وأول رائدة فضـاء تنطلق في الفضاء (فـالنتينا تيـريشكوفاValentina Tereshkova , 1963) ، وأول هبـوط على الـقـمـر بدون إنسان (لونا 9 ، 1966) وأول مـحطة فضـاء دائمة تحـمل رجال وهي محطة الفضاء مير Mir .

لقد اخترعناها نحن

مـازال هناك شـعـور داخلي بالدونيـة أدى إلى بعض المزاعم الغريبـة والمبالغ فيـها . فقد حـوت دوائر المعارف الروســيــة أن الكسندر لـوديجين Alexander Lodygin (وليس توماس اديسون) هو مخـترع لمبة النور الكهربي ، كما أشارت هذه الـدوائر أيضاً أن الكسندر موزهايسكي Alexander Moshaisky هو أول من صنع أول طائرة قبل

أخــوان رايت بـعــشــر سنوات ، وأن الكــسندر بوبوف Alexander Popov (وليس جـوجليلمـو ماركـوني Gu-glielmo Marconi) هو الذي اخترع الراديـو . وأثناء قيام أحد الصـحفـيين الأمريكيين بكتـابة قصـة حول اهتـمام الروس الجديد بـالبيسـبول في منتـصف الثمانيـنيات من القـرن العـشرين ، أخـبـره أحـد مسـئولي الرياضـة في الحكومة بكل جـد وإخلاص أن رياضة لعـبة البيسـبول ، في واقع الأمر ، اخترعها الروس منذ أكثر من قرن مضى قبل أن يحلم بها الأمريكيون ، بل أن "النسخة" الأمريكية هي تحوير ضعيف للعبة الروسية المعروفة باللابدا Lapda.

وفي ظل هذه المشاعـر من العزة والفخـر ، فلن يوجد إلا عدد قليل من الروس قد يعـترف بأصـل العلم القومي لروســيــا والذي يتكـون من اللون الأبـيض والأزرق والأحـمر . وعلى مـا يبدو أن العـلم قد صـممـه بطرس العظيم Peter the Great (1672 - 1725) الذي تأثر كثيراً بأخلاقيات العـمل والذكاء التقني والفني لمواطني هولندا فأعاد ببساطة تنظيم الخطوط الأفقية في العلم الهولندي .



3 أنمـاط ثقافيـة

إن صورة الحرب الباردة التي ترسم الروسي كشخص قـاس ، عليل الصحـة ، مفـرط في الوزن ، رث الثيـاب ، مسرف في شرب الكحوليـات ، وعلى استعداد للوقوف في طوابيـر لعدة ساعـات للحصـول على ورق تواليت ، بينما ينتظر زعمائه للسيطرة على العالم ، هذه الصورة قد خفتـت بشدة مع انفتاح هذه الدولة أمـام الأفكار الجديدة والاتصـالات الكونيـة . ولكن هناك أنماط جـديدة ولدت مع اكـتشـاف الروس لمشـاعـر الألم والفرح ، والـتفـسخ والتدهور التي يمكن أن يجلبها المال والسوق الحرة .

التـأمـل

إن جـميع الروس يسـتـبطنون أفكارهم ومـشاعـرهم بنوع من الكآبة.

وهذه حـقـيقـة ، لأن الروس يقـفـون دائمـاً لتـحليل

أسباب حدوث الأشياء ويستكشفون معان أعمق في أكثر مفاهيم الحياة الدنيوية . كما أن تأرجح المزاج من المظاهر الحيوية داخل الروح الروسية ، مع وجود قدرة هائلة على التحرر من الانفعال وعدم الشعور بالفرح والخضوع من غير تذمر لحكم الضرورة القاهرة ، كما أنه شعب يعاني في صمت . ولا توجد رواية أو قصة عظيمة من القصص الروسي تنتهي نهاية سعيدة ، فالروس لا يعرفون كيف يتصرفون إذا قابلتهم هذه السعادة .

الأموال الجديدة ، والسلوكيات السيئة

إن الأثرياء الروس الجدد شديدي الفظاظة والغرابة.

وفي الحقيقة لا يوجد في روسيا شئ يطلق عليه "الأموال القديمة" . فقد أدت الشيوعية مهمتها في هذا المجال . فمع التخلص من طبقة النبلاء ، والنظر إلى المضاربات التجارية كنوع من الجريمة ، وفرض القيود الشديدة على المعلومات والسفر إلى الخارج خلال الحقبة السوفيتية لم يجد الأثرياء الروس الجدد أساس يقيمون عليه سلوكياتهم وتصرفاتهم . فكلما زادت شهرة الفرد وتسليط الأضواء عليه ، وكلما كان مسرفاً ومنحطاً في سلوكياته كلما اعتبر أكثر ثراءً . فطلب زجاجة من الشمبانيا بسعر 500 دولار من مطعم ماكسيم في موسكو

أحد الأمثلة على هذه السلوكيات . والملابس المبهرجة ، والسيارات الفاخرة (ويفضل دائماً مرسيدس بنز الألمانية 600) ، والحرس الخاص ، والتليفونات الخلوية (المحمول) والساعات الغالية والسلوكيات المفرطة في الغرابة هي من علامات هذه الطبقة الجديدة .

وفي معظم المنتجعات الأوروبية ، حلت هذه الصفوة الجديدة محل النمط الأمريكي القبيح ليصبحوا مجالاً للسخرية . وهناك نكتة نموذجية تدور حول : روسي من الطبقة الجديدة يتباهى بأنه قد اشترى لتوه رباط عنق بمبلغ 2000 دولار من محل جوتشي بموسكو ، فرد زميله في الشراب : "هذا عار وشئ مخجل" ، فأنا أعرف مكاناً آخر يمكنك شراء نفس الرباط بمبلغ 5000 دولار" .

ولكن ، الخوف من جذب انتباه العناصر الإجرامية، وخشية التعرض للخطف والتعذيب والسرقة قد دفع هذه الطبقة إلى إعادة التفكير في سلوكياتهم . وبالرغم من صدور العديد من الكتب والمنشورات الموجهة للروس الأغنياء الجدد ، والتي تقدم لهم النصح في كل المجالات من السلوكيات الخاصة بالمائدة وحتى تنظيم مواعيد إجازات الخادمة لتحقيق أقل نوع من التعطيل لروتين سيدها أو سيدتها .

الفساد

يسيطر المحتالون على الأعمال التجارية والسياسية .

إن إطلاق النار على الملأ والتغطية الصحفية للقتلة المأجورين قد أديا إلى اشتعال هذه الفكرة . وطبقاً للتقارير الحكومية ، هناك 46 رجل أعمال روسي وأربعة من أعضاء البرلمان قتلوا في عام 1995 ، و49 من رجال البنوك (بوجه خاص) قتلوا فقط خلال الشهور الثمانية الأولى من عام 1996 . ولم يتم اكتشاف إلا عدد قليل من هذه الجرائم ، بالرغم من أن معظمها له علاقة بالمافيا الروسية الموجودة بالفعل حالياً في روسيا (أنظر الفصل 13 : أعمال خارجة على القانون) . كما أن هناك العديد من المقاولين وأصحاب المشروعات الأوائل الذين ظهروا من "السوق السوداء" التي انتعشت خلال حكم ليونيد بريجنييف Leonid Brezhnev .

يتجاهل رجال السياسة دائماً الرأي العام ، نظراً لوجود اتحادات تجارية معدودة وأحزاب سياسية قوية تستطيع أن تربطهم باحتياجات الروس المتوسطي الحال . أما بالنسبة لصوت الإعلام ، فإن الكثير من الصحف ، والمجلات ، ومحطات التليفزيون قد تم شرائها من قبل ملوك المال من ذوي العلاقات القوية مع الحكومة . وقد

أشـارت يـلينا بـونر Yelena Bonner من النشـطين في حركات حقوق الإنسان (وأرملة اندريه زخاروف) قائلة: لقد حـصلنا على الحرية ، ولكنها نوع غـريب من الحرية. وهي تشـيـر بذلك إلى حـرب الـدولة عـام 1996 ضـد مواطنيها بـالشيشان Chechnya والتي تم القضاء خلالها على حوالي 100,000 شخص : وأضافت : "إنها نوع من الحرية ، حـيث يعتـبر فيـه قادتنا المنتخـبون أنفـسهم أنهم أحرار تماماً من مراقبة وسيطرة شعوبهم" .

العنصرية

ينظر الروس بازدراء إلى جمـيع الأقليات العرقيـة وخاصة من أصحاب البشرة الداكنة .

لسوء الحظ ، فإن هذا الوضع قائـم بالفعل . إن جميع حكام الإمـبراطورية السـوفيـتيـة التي كانت تشـمل ، في وقت ما ، أكـثر من 100 أقلية مـن قوميـات مختـلفة ، لم يفـقـدوا على الإطلاق إحـسـاسـهم بالتـفـوق على هذه الأقليـات . ومـازال المواطنون يحـملون جـوازات سـفـر داخلية مخـتومة بنوع الجنسية ، سواء روسي أو شـيشاني أو يهودي . ومعاداة السامية من الأمور الشائعة .

وهناك تقـارير تشـير إلـى أن الشرطة قـامت بضـرب الآلاف من ذوي البـشـرة الداكنـة من آسـيـا الـوسطى

والقوقـاز (مثل التتار والأرمن) وطردتهم خـارج موسكو مع مباركة عمدة موسكو . وقد ظهر النازيون الجدد الذين يتجـولون في المنطقة القريبة من جـامعة باتريس لومـومبا للبـحث عن الطلبة الأجـانب الذين يطلقون عليـهم لقب «القـرود» بغرض قـتلهم . وينظر إلى اليـابانيين كـجنس أدنى مـرتبـة . وهناك الكثيـر من الروس الذين يأخـذون طريقـاً آخر لتـحاشي مـقـابلة رجل أو امرأة من السـود ، حتى في وسائل المواصلات المزدحـمة ، وهم يعتقدون أن السود يحـملون فيـروس الإيدز ، ولذلك فهم لا يحـبون الوجود بالقرب منهم .

الغرب هو الأفضل

إن الروس لديهم شهية لا تشبع من السلع الغربية .

إن الاختـيار نوع جـديد من الرفاهيـة . وقد ولت أيام متاجر البيع الروسية الضـخمة التي تشمل نوعاً واحداً من لباس البـحر النسـائي ، وما يليـه من رؤية جميـع النساء على الشاطئ وهن يرتدين نفس البكيني المنقط الذي يشبه جلد الفهـد . كما ولت أيضـاً أيام مقايضـة بنطلون جينز من مـاركة لـيفـايز بالكافـيـار والأيقونـات . وأصبـحت المحـلات مكدسة بـكل شئ من الكوكـاكولا ، والهـوت دوجز ، والملابس الداخـلية ماركـة كالفين كـلاين وحتى

الكمبيوترات ماركة IBM والسيارات المستوردة الفاخرة .

وأصبح الإعـلان وخاصة في التليفـزيون شكل جديد من الفنون والذي أشعل شهية الروس . وطبـقاً لصحيفة وول ستريت : "فـحتى الشـيوعـيون الذين يشـجبـون التأثيـر الغـربي يلـبسـون الآن البـدل الإيطاليـة ويتـوددون إلى المديرين التنفـيذيين ورجال الإدارة الغـربيين عند إقامـتهم في منتجعات التزحلق على الجليد بسويسرا" .



4

الاختلافات الإقليمية

التحول إلى الروسية

كان الروس من بناة الإمبراطوريات ، وهم مستعمرون قساة يفرضون بالقوة لغتهم وثقافتهم داخل حناجر جيرانهم المقهورين . وقد نجحت الرقابة المركزية التي يقع مكتبها الأساسي بموسكو في بناء مدن متشابهة إلى حد الإعجاز ، وخلق سكان ، بالرغم من تباينهم ، إلا أنهم يفكرون ويتحدثون بشكل مطابق - على الأقل من على السطح . ولكن هذا البرنامج الخاص بتحويل كل شئ إلى الروسية قد أدى إلى انهيار الاتحاد السوفيتي، وإعطاء الفرصة لدول مثل جمهوريات البلطيق ، وأوكرانيا ، وجورجيا للانفصال أسرع من جياد الترويكة troikas (ثلاث جياد متراصة لجر العربات الروسية) الهاربة .

تنبع معظم الاختلافات الإقليمية ، في معظم الحالات من الأحوال الاقتصادية الاجتماعية أكثر من الاختلافات العرقية الأصل . وبعد أن أصبحت موسكو الآن مشغولة بقضايا أكبر ، أصبحت بعض الجمهوريات الصغيرة مثل تارتارستان Tartarstan ، تنعم بدرجة كبيرة من الحكم الذاتي . أما الجانب السيئ لهذا الأمر ، فإن هذه الجمهوريات ليس لديها بعد الآن أي شخص لتلومه ، إلا نفسها عن الكساد الاقتصادي وسوء الإدارة المحلية .

موسكو كمركز للكون

إن العقلية المتفتحة في مدينتي سانت بيترسبرج وموسكو قد ابتعدت كثيراً من وصمتها بعقلية الأرياف مثل ابتعاد الأرض عن كوكب المريخ . وبالرغم من الجذور الريفية الحالية ، إلا أن سكان المدن الروسية ليسوا مغرمين بأولاد عمومتهم من سكان الريف (كما أن المشاعر متبادلة بينهما) . وعادة ما يطلق سكان الحضر النكات على سكان الريف .

وبالرغم من تبديد الأموال في موسكو ، إلا أن هناك استثمارات قليلة في المشروعات الخاصة في المقاطعات (حيث مازال يعمل ما لا يقل عن 95 في المائة من الفلاحين بأسلوب الكميونات السابقة) وبدأت مشاعر

الاستيـاء في الانتشـار والتـوسع . وقد أصيبت أمـاكن عديدة بالشلل من الاضطرابات ضد عدم حصول العمال على مـرتباتهم الحكومـية . ووصل مـتوسط التـأخيـر في الحصول على المرتبات في صناعة الفحم الحكومية إلى ما يزيد عن خمسة أشهر . ونتيـجة لذلك ، أصبحت الهجرة إلى المدن من الأمور المثيرة .

ولمضاعفة الفُرقة هناك ملايين من الروس الذين انتقلوا إلى المدن الصغيرة الخاصة بالتعدين ، وقطع الأخشاب في سيـبريا وجبال الأورال ، مع وعـد من الحكومة الشيوعـية بالحصول على مرتبات أعلى وسـيارات جديدة وشقة عند العـودة إلى مـوسكو بعـد الـعـمل بعـقـود لمدة ثلاث إلى خمس سنوات . والآن أصـبحـوا محصـورين في حالات الركود الصناعـية ، وغيـر قادرين على توفـير المال الكافي للانتقال ، مع شعورهم بالمرارة لنسيانهم .

سيبريا

إن الامتداد الضخم لهذا الخـواء المتجمد والذي يعني "الأرض النائمـة Sleeping land" ، مـسئـول عن 24 في المائة من الناتج الصناعي لهذه الدولة ، وعن نصف المبالغ المستلمة من العـملة الصعبة . وهي موطن لأكبـر مخزون من الغـاز الطبـيعي فـي العالم ، كـمـا أنهـا مورد مـربح

للذهب ، والماس ، والفرو (فرو السمور ، والمنك ، والثعلب ، والوعل ، والسنجاب) ، والمعادن الاستراتيجية والأخشاب . والعامل العادي في سيبريا ينتج 58 في المائة أكثر من العامل الروسي العادي في الجزء الرئيسي من البلاد ومرتبه يزيد أيضاً بحوالي 30 في المائة .

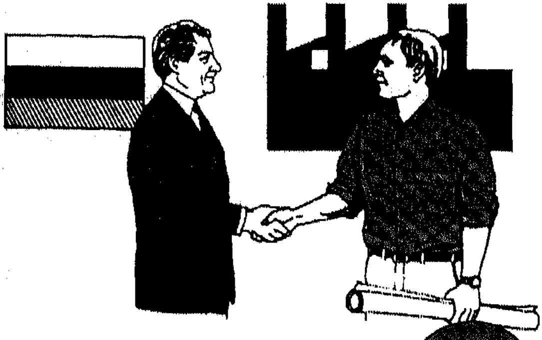
ولكن الكثيرون يعتبرون سيبريا جحر الجحيم . وبالرغم من أن معظم الأربعة ملايين ميل مربع من أراضي سيبريا مازالت غير متأثرة بأي نشاط بشري ، فإن سكان أكبر المراكز الصناعية - انجارسك Angarsk ، وبراتسك Bratsk ، وكيموروفو Kemorovo ، وكرازنويارسك Krasnoyarsk ، ونوفوكوزنيتسك Novokuznetsk ، ونوريلسك Norilsk - فهم يعيشون في كابوس بيئي . فالهواء ، والماء ، والتربة ملوثة إلى حد كبير بسبب تكنولوجيا الخمسينيات من القرن العشرين ، وندرة برامج مراقبة التلوث .

اتحاد الكومنولث للولايات المستقلة

إن الإثنى عشر دولة من الأعضاء في اتحاد الكومنولث للولايات المستقلة (CIS) Commonwealth of Independent States ، والذي تشكل في عام 1991 وتكون من الدول المستقلة حديثاً والتي كانت تنتمي إلى

الاتحاد السوفيتي ، أصبح ينظر لهم من قبل موسكو وكأنهم اتحاد كونفدرالي شديد التماسك تحت سيطرة روسيا . ولكن هذا الاتحاد فشل بالتتابع كاتحاد عسكري ، وكاتحاد للعملة ، وكاتحاد اقتصادي، مع تسارع كل الجمهوريات السوفيتية السابقة (فيما عدا بلاروسيا «روسيا البيضاء») بكل قوتها للابتعاد بسرعة وبقدر الإمكان .

وبينما استمر أعضاء كومنولث الدول المستقلة في التعامل تجارياً بثقل شديد مع موسكو (لأسباب جغرافية)، كان الجميع يجرون وراء مصالحهم الخاصة - مع تطلع أوكرانيا إلى الغرب وإلى أوروبا أكثر من التطلع إلى روسيا ، وتطلع الجمهوريات الإسلامية جنوباً للبحث عن حلفاء في الشرق الأوسط وفي تركيا . وهم يلتقون كثيراً للمباحثات ولكن عادة في سبيل تحقيق ضربة روسية . وفي نفس الوقت ظلوا قلقين من النزعة الروسية للتوسع ، وقدرتها القمعية العسكرية . وعلى سبيل المثال، اكتشفت أزربيجان Azerbaijan ، في أبريل 1997 ، أن جارتها أرمينيا قد حصلت على ما قيمته بليون دولار من الأسلحة الغير مرخصة من الجيش الروسي .



5 الحكومة والمعاملات التجارية

كانت الحكومة قبل عام 1991 تمتلك كل شئ من مصانع الأسلحة العملاقة وحتى محلات البيع بالتجزئة . والآن ، فإن أوكازيون القرن (والبعض قد يسميه التنازل)، قد انتهى بالفعل ؛ فإن أكثر من 120,000 من المشروعات المملوكة للحكومة قد تم خصخصتها ، بما في ذلك 75 في المائة من مصانع الدولة ، و85 في المائة من تجارة الجملة وتجارة التجزئة . (وقد زعمت جريدة الايكونومست "أنها مسألة شديدة الضراوة وغير منظمة حيث يبدو أن القنابل والبنادق وحتى المواد السامة في فناجين الشاي قد لعبت دوراً كبيراً كمناقصات ، وعطاءات» ، وفي أثناء هذه العملية ظهرت كلا من طبقة المليونيرات الجدد وطبقة الفقراء الجدد .

أما الموظفين الذين مازالت الحكومة تستخدمهم ، لا

يستطيعون الحصول على رواتبهم . وأصبحت على الحكومة متأخرات لدفع المرتبات ، والأجور ، والمعاشات لحوالي ما بين 65 إلى 75 مليون عامل . وأصبحت حكومة مدينة موسكو في حاجة شديدة إلى أموال سائلة، حتى أنها قررت تأجير مساحة إعلانية للشركات الخاصة في الميدان الأحمر أثناء احتفالات عيد العمال في أول مايو - وهي حركة من المؤكد أنها حركت لينين في ضريحه الفخم عبرالمعدات الكبيرة من الإعلانات وآلات الفاكس والستريوهات . (إن أكثر العطلات السوفيتية أهمية بعد عطلة ثورة نوفمبر ، وعيد مايو - وهو العيد العالمي للعمال - كان في حقيقة الأمر احتفال ضد الرأسمالية) .

الشيوعيون القدامى ، والثراء الجديد

إن روسيا مثال ممتاز للقول الفرنسي المأثور : "كلما زاد تغير الأشياء ، كلما بقيت على حالها" . وبينما تزخر روسيا بالمقاولين وأصحاب المشروعات الشباب من الأغنياء الجدد ، فهناك جزء كبير من الشيوعيين القدامى يحصلون على فوائد نقدية عاجلة بأدنى الأسعار على إقامة الصلات والعلاقات خلال الفترة السابقة للخصخصة .

وقد شرح أحد ممثلي المبيعات الأمريكيين الذي يتردد كثيراً على موسكو هذا الوضع قائلاً : "إن الرجال الجدد يحصلون على كل الأموال ، ولكن سأخبركم بالأشخاص الذين يحصلون على الربح السريع وهم الشيوعيون القدامى الذين يقومون على الأقل بنصف العمل . وهؤلاء الأشخاص اشتروا المصانع التي كانوا يديرونها بروبيات قليلة ، وقد تحولوا الآن إلى ما يشبه قطاع الطرق" .

الفواتير المستحقة : أسلوب جديد

يقع الآن على عاتق روسيا 123 بليون دولار أمريكي لفواتير مستحقة لم تدفع والتي يطلق عليها بالروسية veksels . وقد أدى ذلك إلى مولد سوق سندات غير منتظم وغير رسمي بحوالي 15 بليون دولار . وبعض هذه الديون يمكن تخليصها مقابل أموال سائلة ، والبعض الآخر مقابل سلع مثل إطارات السيارات ، أو الأسمنت، أو الكهرباء أو الغاز الطبيعي . وطبقاً لما تضمنته جريدة النيويورك تايمز ، فإن البنوك الروسية وشركات السمسرة تقايض فيما قيمته أكثر من 100 مليون دولار من الديون المستحقة كل شهر ، بأسعار يعلن عنها على شبكات الإنترنت . ويقال أن الأرباح عالية بشكل ملموس أكثر

من الأرباح التي يمكن الحصول عليها من السندات الحكومية التقليدية - وفي بعض الحالات ، أعلى بنسبة 65 في المائة .

أوقات تحصيل الضرائب

اسأل رجال الأعمال الأجانب عن أقسى صداع يعانون منه في روسيا الجديدة ، وسيكون الجواب الأكيد (بعد الجريمة) هي الضرائب . وبالرغم من أن أعلى معدل مشترك ، في المتوسط ، هو 32 في المائة ، إلا أنه من المعروف أن رجال الأعمال الصغار يدفعون أكثر من 100 في المائة من أرباحهم . إن قوانين الضرائب تشبه فيلم كوميدي لأخوان ماركس (وهم جروتشو Groucho ، وهاربو Harpo ، وزيبو Zippo ، وليس كارل) ، ويوجد حالياً ما يزيد عن 1,000 قانون مختلف تضمها الكتب ، بعضها يتعارض ، وبعضها يبدو أنه يتغير كل يوم . وقد توقفت العديد من الشركات والأفراد عن دفع الضرائب بالكامل ، وهو دخل متوقع قد يعادل حوالي 50 في المائة من إجمالي الناتج القومي الروسي .

وقد قال أحد مديري المشروعات الأوروبية : "أستطيع أن أحضر محاسبين ليقوما بكتابة الحسابات ، وأحصل على أرقام لا تقرب من الأرقام المماثلة ، فالضرائب التي

تدفعـها في شهر إمـا أن تتلاشى ، أو تزيد ، أو تنقص في الشهـر التالي . إنهم لم يستـوعبو الأمر حـتى الآن . حتى إذا رغبت في دفع الضـرائب ، فلن أجد شخـصاً يطلعني على كم الضرائب التي يجب أن أدفعها".

ولكن ، بالرغم مـن احتـيـاج الحكومـة للاسـتـثـمـار الأجنبي ، إلا أنها قد زادت من القيود التجارية عن طريق رفع التعريفة الجمركية ووضع ضـريبة إضافية على القيمة على العديد من السلع المستوردة . إن هذه الطريقة الملتوية هي تدمير للمستثمرين الأجانب المتشوقين للحصول على المال في أحـد آخر أعظم الجبـهات التي لم تمس مـن قبل للمستهلكين . وهناك أمل في أن تقوم الحكومة بالبدء في إصلاحات ضريبية هامة عاجلاً بدلاً من آجلاً .

ضرائب غير رسمية

بينما استـغنت الحكومة عن معظم أصولهـا (وخاصة في قطاع الموارد الطبيعية الـتي تعود بمكاسب كبيرة) ، إلا أن المسئولين الحكوميين لم يكتفو لأنفسهم بالأعمال التي يقومون بها بجانب وظيفتهم النظامية .

وقـد اشتكى أحـد الأمريكـيين من أصحـاب المطاعم قائلاً : "كـلما استـدرت ، أجد بيـروقراطي يقف بـالباب قائلاً أن هذه الورقة قد انتهت فـاعليتها أو أن هذا القانون

قد تغير وأحتاج إلى تصريح جديد . إني أستطيع التعامل مع المشكلات الكبيرة ولكن الواقع اليومي يؤكد على أن رجال الحكومة يمدون أيديهم طوال الوقت ، مطالبين بمبالغ كبيرة من المال" .

إن أكبر عائق للتجارة هو عدم وجود قوانين العمل الملزمة . فالصفقات تعتمد على المصافحة بالأيدي ، وأحياناً ، على التهديد بالانتقام ولكن لا يوجد ملجأ قانوني . وقد أضاف صاحب المطعم قائلاً : "إنها مخاطرة كبيرة ، ومكافأة كبيرة . والأشخاص الذين يقومون بأعمال ناجحة هنا ، من المؤكد لديهم عقلية ثاقبة حقيقية"

المشكلات القادمة

يجادل البعض حول أن الروس قد يعكسوا مسارهم الحالي تجاه اقتصاد السوق . وفيما يلي بعض المؤشرات المشجعة :

ـ انخفض التضخم من رقم فلكي هو 2,505 في المائة في عام 1992 إلى 15 في المائة عام 1997 .

ـ إن البورصة الروسية ، شديدة التأثر قد حققت عائدات مذهلة في التسعينيات من القرن العشرين .

ـ إن أسرة من كل أسرتين تمتلك منزلها الخاص

(جزء من الخصخصة أو سياسة التنازل) ، وأصبح هناك 62% يمتلكون أراض (وكانت ممنوعة طبقاً للقانون السوفيتي ومازالت إلى الآن قضية تثير الجدل) .

ولكن الشيوعيون الذين لم يحدث لهم أي إصلاح (ومازالوا لديهم أكبر كتلة منفردة في مجلس الدوما the Duma ، وهو المجلس الأدنى في البرلمان) قد أحدثوا ما يكفي من الضوضاء التي تقلق بعض المستثمرين . وقد سأل أحد موظفي شركة أمريكية قائلاً : "هل يمكنهم أن يتخذوا وجهة مختلفة ، ويتوقفوا عن ذلك؟ لا ، ليس الآن . فقد يمكنهم أن يزيدوا الأمر سوءاً ، فالقطار قد ترك المحطة – ولن يعود إلى الوراء" .



6 محيط العمل

أخلاقيات العمل : هل هي موجودة؟

نظراً لأن الروس قد عاشوا تحت الحكم الفاشستي والاستبدادي لفترة تزيد عن الألف عام ، فليس لديهم ذاكرة مؤسسية عن الأسواق الحرة (على عكس بعض الدول الشيوعية التي تحررت حديثاً مثل بولندا ، وبلغاريا، وألمانيا الشرقية) . فقد استطاعت الشيوعية أن تسحق روح المبادرة والروح الحافزة . إن العقد الاجتماعي بين الدولة السوفيتية وعمالها كان : "أن أتظاهر بالعمل وأن تتظاهر بأنك تدفع لي أجري" . إن قيمة العمل الشاق (أو ربما ، بدقة أكبر ، المكافآت) لم تكن معروفة نسبياً في هذه الدولة حتى وقت قريب .

إن تحديد المواعيد النهائية أمر غير هام (وفي غالبية الأمر غير ملزم) وخطوات العمل غير متساوية في أفضل

الأحوال - فأسابيع من عدم النشاط يتبعه أسبوع محموم من الاجتماعات وتقييم الأهداف . وكان يتم تعيين كل شخص عن طريق الدولة أو عن طريق مشروع تقوم به الدولة ، وكان الروس يتباهون بمدى إمكانهم الذهاب لعدة أيام بدون أن يكون لهم وجود فعلي . فهم يستطيعون ببساطة ترك جاكتاتهم على المقاعد ، وأكواب الشاي على مكاتبهم حتى يبدون وكأنهم في مكان ما داخل المبنى . إن كلمة يجلس sidyet كانت تستخدم أحياناً لوصف الوظيفة المثالية للبيروقراطية السوفيتية . إن هذه الأيام قد أصبحت بالطبع زمن ولى ومضى .

قد تنقلب الخبرة ضدك

إن الشعور بالتعالي وعدم المبالاه المتأصلة في نفوس الروس في قطاع الخدمات وتجارة التجزئة أدت إلى أن عند افتتاح أحد الفنادق من سلسلة من الفنادق الضخمة في موسكو ، فإن الأشخاص الذين يبحثون عن وظيفة ولديهم خبرة سابقة في هذه الصناعة تحت الحكم السوفيتي كانوا يستبعدون أوتوماتيكياً لعدم أهليتهم بمثل هذا العمل .

يتذكر أحد الأوروبيون الذين يسافرون كثيراً إلى روسياً قائلاً :"إن الفنادق السوفيتية شيء يشبه السجن أو

مبنى المدرسة الداخلية الخاصة الصارمة، فهؤلاء النساء من كبار السن (Babushkas) بأوجههن المسطحة يجبن القاعات ويتدخلن في كل شيء يخص الآخرين (وهن معرفات باسم dejurynayla، واللاتي يبعثن الرعب في نفوس الأجانب ، وكان يتم تعيينهن لتقديم التقارير عن نشاط كل أجنبي) . أما الآن فالفنادق الأفضل تشبه الفنادق في أوروبا . والموظفون يقدمون المساعدة ، ويبعثون على البهجة ، ويعملون بحب كما أنهم صغار السن أيضاً .

الأمور، في آخر الأمر، ليست مختلفة تماماً

إن الخصخصة الحالية لمعظم الأوجه الاقتصادية ، أدت إلى أن أصبحت روسيا خليطاً من كل أنواع المشروعات والمعاملات التجارية، من وحدات صغيرة تديرها الأسر والبائعين المتجولين في الشوارع إلى الشركات المتخصصة متوسطة الحجم ، والمشروعات الخاصة العملاقة (وهي شركات ضخمة كانت تديرها الدولة فيما سبق ومعظمها تعمل في التصنيع الثقيل) . وبالنسبة للمشروعات الأخيرة أثبت معظم مديري المصانع من الطراز القديم أنهم غير قادرين على فهم اقتصاد السوق الجديد . وكلما كانت الشركة صغيرة وجديدة ، كلما كانت هناك فرصة

للقيام بعملها تحت الإدارة «الجديدة» (حتى لو كانت هذه الإدارة ليست لديها الخبرة الكافية) .

ويتذكر أحد الاستشاريون الأمريكيون في أحد الشركات والذي كان يعمل لسنين طويلة مع رجال الأعمال الروس ، ويقول : «منذ سنوات قليلة مضت ، كان الروس يقولون لي أن هذه الدولة فريدة في نوعها ، وأنها لن تستطيع على الإطلاق أن تدير المشروعات التجارية بالأسلوب الذي يدار به في باقي أنحاء العالم ، وقد يقولون في ذلك الوقت أن روسيا لها أسلوب وخطى خاصة بها في إدارة الأشياء" . ولكن خمن ماذا حدث؟ لقد أدركوا في نهاية الأمر إلى أنه إذا طبقت قوانين الجاذبية عالمياً ، فيمكن بالتالي تطبيق قوانين الرأسمالية واقتصاديات السوق . لقد بدأت الأسس التي تقوم عليها المشروعات والأعمال التجارية في روسيا أن تشبه أكثر وأكثر مثيلاتها في باقي أنحاء العالم» .

وبالرغم من أن الروس قد بدأوا أكثر وأكثر في اتباع عادات العمل المماثلة عند نظرائهم من الأمريكيين والأوروبيين ، إلا أنه مازال من النادر أن تجد روسياً يبدأ العمل قبل الساعة التاسعة صباحاً أو ينتهي من عمله بعد الساعة السادسة مساءً ، وأكثر من ذلك ، فإن فترة تناول

الغداء تستمر لساعتين تقريباً .

المنزلة في مكان العمل

إن الصرامة في مكان العمل في الحقبة الشيوعية ، قد حل محلها مرونة أكثر على الرغم من أن الكثير من الروس مازالوا مترددين في تحمل المسئولية وعرض الأفكار . ولكن بدأ عدد كبير من رجال الأعمال في التشبه بالسياسات التي تعتمد على الجدارة والأهلية للعامل .

مازال عدد كبير من كبار السن يربطون عملية جمع الأموال في الأعمال بالاشتغال بالمضاربات التجارية في الحقبة الشيوعية والاستغلال سعياً وراء الربح الفاحش . وبالنسبة لهؤلاء الأشخاص وعدد كبير آخر من المقالين حالياً من العمل في المخابرات يعتقدون أن الأعمال التجارية تتم بأسلوب قذر وبدون كرامة .

بدأت كلمة المنزلة والمكانة تُعرّف أكثر وأكثر بأنها قدرة العامل أو الشريك في الحصول على مشروعات جديدة ، والاعتماد أقل وأقل على الأقدمية أو التعليم (إلا إذا كان التعليم يشمل دراسة إدارة الأعمال في مدرسة عبر البحار) . أما فيما يتعلق بين المستويات الأدنى والطبقة المتوسطة التي بزغت حديثاً في روسيا ،

فإن الشخص الذي تعمل عنده أكثر أهمية مما تفعله حقيقة . إن الحصول على عمل في شركة أجنبية يُعد نوعاً من المكانة الرفيعة، وعلى مستوى الإدارة ، فكلما زادت اتصالات الروسي بالأجانب كلما زادت مكانته .

صنع القرار

إن الأسلوب الروسي القديم بالنسبة للاقتصاد كانت تقتصر فيه عملية صنع القرار على كوادر صغيرة من الأفراد من ذوي المكانة العالية في كل شركة أو وزارة ، وقد كان من المفهوم أن القرارات التي تتخذ طبقاً لسياسة الحزب لا يمكن أن تكون خاطئة . واليوم ، وبالرغم من كل هذه التغيرات فقد ظلت عملية صنع القرار شديدة البطء لدرجة التعذيب ، حيث أن معظم هذه القرارات يتم عن طريق اللجان وبناءً على إجماع الآراء . والمسئولية بطيئة في تفويضها إلى الأشخاص الأقل مكانة. وبجانب ذلك، فإن العديد من الموظفين ، ببساطة ، لا يرغبون في تحمل أية مسئولية .

صنع الهامبرجر في محلات الماكدونالدز

بجانب الدعم المالي الذي تقدمه الحكومة إلا أن هناك الكثير من أصحاب المهن مثل الأطباء والمدرسين يحصلون على وظائف ومرتبات أقل . وبالرغم من

وجـود أكـاديميـين وأطبـاء وفنانين مـوهوبـين على أعلى مستوى ، إلا أنهم يقـومون بأعمـال أقل من مسـتواهم ، وخاصة في المدن الكبرى . فقد تجد ، على سـبيل المثال ، أستاذ هندسة سابق يقـود سيارة أجرة ويبيع أدوات مطبخ مسـتوردة . وعندمـا فتح مـاكـدونالدز أول مطعم له في مـيـدان بوشكين في عـام 1990 ، تقـدم له 27,000 طلب للعمل للحـصول على 600 وظيـفة لصنع الهـامبـرجر . وكـانت هناك مـئـات من الطلبـات مـقـدمـة من علمـاء وأطباء.

إدارة العاملين الروس

إن كل روسي تـقـريبـاً عـمل في مـشـروع مملوك للسـوفـيـيت كـان يُرغم عـلى الخـداع - تغطيـة غـيـاب وسـرقات زمـلائه من العاملين . أما اليـوم فإن العـاملين الروس في الشـركات الأجنبيـة (وخاصـة في الوظائف الكتابية ذات المستوى المنخفض والعمال) يشعرون أحياناً بأحـقيـتهم فـي سرقـة أصحـاب العـمل كنوع من "قهـر النظام" .

يحترم الروس السلطة والقوة ، ومن الأهمية بمكان أن يطبق رجال الأعـمال الأجانب قـوانينهم العملية الخـاصة بالنزاهـة والإنتـاجـيـة بـقـوة . واحـذر أن تدير عـملك

"بالطريقة الروسية" . وفيما يلي بعض النصائح :

ـ اتبع أسلوباً واضحاً في عرض مهمتك :

إن العديد من الروس ، بمجرد تفويضهم بالقيام بمهمة ما أو هدف ما ، فإنهم يقومون بها بإصرار شديد . كما أنها مسئولية صاحب العمل لأن يوضح للعامل الروسي كيف يرتبط دوره أو مهمته "بالصورة الكبرى" ونجاح الشركة في المستقبل .

ـ دع العاملين يشتركون في صنع القرار :

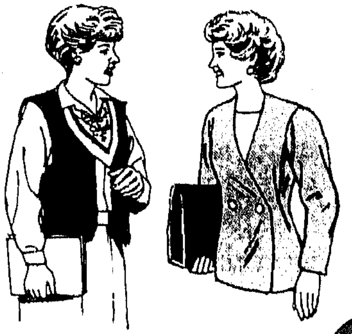
كن على استعداد لتفويض بعض السلطة . وبهذه الطريقة سيشعر العاملين بأن لهم دور في تحقيق النجاح للشركة – وهي شئ لم يفعلوه من قبل ، على الإطلاق .

ـ إمنح المكافآت للمبادرات :

إذا استطاع العاملين الحصول على مكافأة ملموسة للقيام بمبادرة ما ، وإطرائهم بين زملائهم للقيام بذلك ، فإن أصحاب العمل أيضاً يستطيعون التخلص من مشاعر الخوف من الأفكار المبتكرة ومن التحدث بحرية في مكان العمل .

ـ توفير التدريب المستمر :

بغض النظر عن خبـرة العـامل الروسي يجب أن توفر تدريـباً مسـتمراً . فـهذا التـدريب سيـحسن الإنتاجـية ويساعد على جـذب (والمحافظة على) الأفضل والأذكى من العمال المتاحين .



7 النساء في مجال الأعمال

الكلب أكثر حكمة من المرأة . فالكلب لا ينبح في وجه سيده

- حكمة روسية قديمة .

مواطنون من الدرجة الثانية

بالرغم من أن فكرة المساواة بين الجنسين والمضمونة في الدستور السوفيتي القديم ، وكانت فعل ثوري في حقيقة الأمر ، إلا أنها لم تطبق على الإطلاق في الحياة اليومية . ولم يكن مسموح للنساء بالعمل فقط ، ولكن كان مطلوب منهن ذلك "كطفيليات اجتماعية" يواجهن الإقامة في السجون . وبالرغم من أن الروسيات حصلن على الحق في التصويت في عام 1917 (ثلاث سنوات قبل التعديل التاسع عشر في الدستور الأمريكي والذي يضمن الاقتراع العام في أمريكا) إلا أن قيمة هذا التصويت تحت الحكم السوفيتي كان أمر مشكوك فيه .

إن روسيا كانت وستظل مجتمع يسيطر عليه الرجال، وبوجه خاص في مجال العمل . وبالرغم من تمثيل النساء المشرِّف في بعض المهن (هناك أطباء من النساء أكثر من الأطباء الرجال) ، إلا أنها مازالت تابعة وذليلة . ففي المنزل ، يتوقع من النساء القيام بجميع الأعمال - وهي عادة تعمل 40 ساعة في الأسبوع في مصنع ما أو مكتب بجانب قضاء حوالي 40 ساعة في الأعمال الروتينية المنزلية مثل التسوق ، والطهي ، وتنظيف المنزل ، وغسيل الملابس ، ولا تنسى الوقت الذي تقضيه المرأة في العناية بالأطفال . وبالمقارنة ، فإن الآباء يقضون خمس ساعات أسبوعياً للقيام بمثل هذه المهام . ومنذ حلول الرأسمالية ، أصبحت حالة المرأة الروسية ، في الكثير من الحالات أسوأ بكثير . فعلى سبيل المثال ، طبقاً للقانون الروسي كان للنساء الحق في الحصول على 30 في المائة من المقاعد في البرلمانيات المحلية بالجمهورية ، ومجالس المدينة ؛ (إلا أن امرأة واحدة حصلت على مقعد في اللجنة التنفيذية في الحزب الشيوعي) . وحالياً أصبح التمثيل النسائي في المجالس المحلية للمدن أقل من 10 في المائة) .

إن أكثر من 70 في المائة من العاطلات المسجلات

رسمياً من النساء ، وطبقاً للاتحاد النسائي الروسي Women Union of Russia (وهي جماعة مظلية تضم حوالي 110 منظمة نسائية) فإن نصفهن تقريباً حاصلات على شهادات جامعية أو شهادات من معاهد تقنية . وقد ساعدت الأسعار المدعمة من الحكومة ونظام رعاية الطفل الذي ساعد النساء (وخاصة الأم العزباء) على التغلب على المصاعب والمشكلات . إن طرق المهن التقليدية للمرأة ، في ظل النظام الجديد في روسيا ــ بالإضافة إلى ما تم ذكره سابقاً عن الدرجات والعمل الذي تضمنه الحكومة ــ لم تعد موجودة . والآن ، أصبحت حتى الوظائف ذات المستوى الأدنى تتطلب شروطاً معينة من النساء .

السكرتيرة كمحظية

إن النساء ، في روسيا ، وفي محيط الأعمال بوجه خاص ، يعتبرن دائماً كنوع من الغواية للحصول على عملاء جدد أو كمحظيات لرجال الأعمال . إن أنواع الإعلانات التصنيفية عند البحث عن سكرتيرات تشير بصراحة إلى صفات حيوية في العمل مثل «ذات أرجل طويلة» ، أو «تحت سن 25» ، أو «ذات مظهر أنيق» ، مع احتواء هذه الإعلانات على جُمل شفرية مثل «على

استعداد للقيام بواجبات أخرى مرتبطة بعملية الترفية عن العميل» . ولكن هذه الإعلانات لا تثير الدهشة في دولة أذاعت مرة في التليفزيون مسابقات للمكانس الكهربائية عند الاحتفال بيوم المرأة العالمي ــ وهو يوم يعني بتكريم إسهامات النساء في الثقافة العالمية .

وقد أشار أحد المستشارين في مركز موسكو للجنس إلى أن «النساء فوق سن الأربعين قد تم الاستغناء عنهم. إن رجال الأعمال ، الجدد لا يهمهم كيفية أداء العمل . إنهم يبحثون فقط عن وسائل للزينة» .

إن قانون فرض السلطة بسيط للغاية : إذا خلت وظيفة إدارية فيتم حجزها للرجل أولاً : لأن الرجل ، طبقاً للتقاليد ، هو الذي يجلب القوت لأسرته ، وثانياً ، لأن المكان الحقيقي للمرأة هو ، في رأيهم ، المنزل فقط. وكقاعدة عامة ، عندما تكون ظروف العمل صعبة فإن النساء العاملات هن اللاتي يتم تسريحهن بغض النظر عن مؤهلاتهن أو سجلهن الوظيفي .

المؤامرة التاريخية

في بداية الحديث ، يمكننا القول بأن الذي دفع بالمرأة الروسية إلى مجال العمل ، هي الحرب ، وليس مجرد فلسفة حول المساواة بين الجنسين . ففي أوائل

العشرينيات من القرن العشرين أصبحت النساء يمثلن 25 في المائة من قوة العمل ، ولكن مع حلول عام 1945 ، وبعد الخسائر المدمرة والفادحة للجيش الأحمر في الحرب العالمية الثاني ، أصبحت النساء يمثلن 56 في المائة من قوة العمل . ولكن البند الرسمي في الدستور الذي يقول «أجر متساوٍ للعمل المتساوٍ» كان مجرد خرافة . إن الغالبية العظمى من النساء لم يستطعن ، ببساطة ، الحصول على عمل متساوٍ . وكان تعيينهن يتركز في ثلاث مهام ذات مكانة أقل وأيضاً أجر أقل وهي التدريس ، والطب ، وقطاع التصنيع الخفيف ، ولهن في هذا القطاع الأخير أولوية ثانوية في نظام لا يهتم حقيقة بسلع المستهلك .

وفي روسيا الجديدة ، استمر الرجال المغالين في التطرف في إبعاد النساء عن الأدوار الفعالة في مجال الأعمال. وبالرغم من وجود بعض النساء القلائل من المقاولين وأصحاب المشروعات استطعن أن يكسرن هذا المفهوم الذكوري في مجال الأعمال ، ولكنهن استثناء لهذه القاعدة . إن معظم النساء في مراكز إدارية منخفضة أو متوسطة المستوى ، يعملن في شركات يمتلكها أجانب.

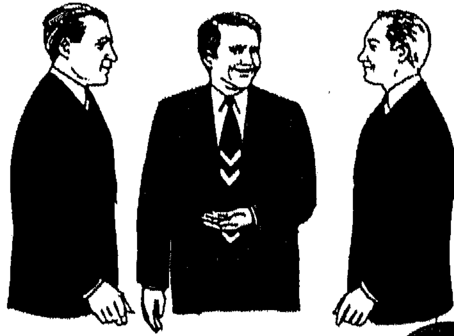
استراتيجيات للأجنبيات في مجال الأعمال

بالرغم من أن النساء الروسيات في عالم الأعمال لا يؤخذن مأخذ الجد ، إلا أن هذا المفهوم لا ينطبق على الأجنبيات في مجال الأعمال . يفضل رجال الأعمال الروس إقامة المشروعات والمعاملات التجارية مع رجال آخرين ، ولكنهم يتمتعون بنظرة عالمية تكفي لأن يدركوا أن جميع الثقافات قد لا تتلاقى أو لا تتفق .

لا تخطئ في تفسيرك لمفهوم الرجال الروس عن المجاملات الأوروبية الشائعة - مثل فتح الباب للنساء ، أو إطراء مظهرهن ، أو حتى الربت على الكتف - واعتبارها كنوع من الكياسة . فالرجل الروسي مثل تلميذ المدرسة الذي وصل إلى مرحلة البلوغ (،خاصة الرجال فوق سن 40) يظهر أفضل ما عنده من سلوكيات في حالة وجود سيدة في المكان . أما الرجال أقل من 35 عاماً فهم يشعرون براحة بالنسبة لمفهوم المساواة بين الجنسين في مجال العمل أكثر من نظرائهم الأكبر سناً .

وقد تتعرض المرأة إلى غزل لا ضرر منه (إذا كان يوجد مثل هذا المفهوم) . ومحاولتك إثارة الغرائز لن تفلح كثيراً ، ولن تمنحك الاحترام ولن تساعدك في تحقيق توقعاتك في مجال العمل .

وهذه كلمة واحدة للتحذير : إن الروس (صغار وكبار) يصبحون في منتهى الحقارة عند الشرب حتى السكر . فبعد ليلة من شرب أنخاب الترحيب فإن التلميحات الجنسية تزداد بوجه ملحوظ . تقبلي هذه التلميحات بدون تردد . ولكن إذا تخطى أحد هذه الحدود إظهري علامات الرفض القوية ولكن المختصرة ولكن تجنبي إعطاء محاضرة عن التصرفات السياسية السليمة أو الأسلوب النسائي في الولايات المتحدة (فقد يؤدي ذلك إلى القضاء تماماً على الصفقة) . ولكن إذا وصل الأمر إلى أسوأ ما يمكن قدمي اعتذاراً مؤدباً عن شعورك بتعب شديد واتركي الحفل . فأنت بالتأكيد لا ترغبين في العقاب في اليوم التالي .



8 إقامة العلاقات

العمل ، في روسيا ، يمكن أن يكون أي شئ ولكن يجب أن يكون شخصياً . يشعر الروس بالتردد في التعامل مع أي شخص لم يقابلوه وجهاً لوجه ، بغض النظر عن عدد المكالمات الهاتفية التي طلبتها أو الفاكسات أو المكاتبات بالبريد الإلكتروني . إن الخطى البطيئة نسبياً للاجتماعات ، والكم الهائل من المحادثات القصيرة ، وتناول الشراب قبل الاجتماعات ، والتي قد تبدو ظاهرياً غير مثمرة ، إلا أنها جزء من بناء العلاقة. فبدون علاقة شخصية قوية ، قد لا تستطيع الصفقة التجارية النجاح في اختبار الوقت أو تستمر حتى تحصل على عرض أفضل من شريك أجنبي آخر .

ينظر رجال الأعمال الروس إلى العقود على أنها إعلان لحسن النوايا والتي يمكن أن تتغير إذا تغيرت

الظروف ، ولكنها لا تعني اتفاقيات ملزمة . ونظراً لأن القانون الروسي للعمل يحتوي على آليات معدودة لوضع العقد موضع التنفيذ ، إلا أن معظم المعاملات التجارية تتم بقوة العلاقات الشخصية . إن أفضل وسيلة لدفاعك - وأقواها - هو إقامة علاقة شخصية وطيدة مع نظيرك الروسي .

الشريك المحلي أمر ضروري

من المستحيل فعلياً ، إنجاز أي أعمال بدون وجود شريك روسي محلي . اختر هذا الشريك بحكمة ؛ فالشريك الغير مناسب قد يقضي على المشروع قبل أن يبدأ . وحتى إن لم يكن لديك خططاً للتصنيع الفوري أو توزيع منتجاتك في روسيا ، إلا أنك لازلت في حاجة إلى شريك محلي يسهل لك عملية التقديم ، ويجري الاتصالات المناسبة (وفي استطاعته أيضاً أن يرد خطر المبتزين من رجال المافيا وحمايتك من لصوص الطريق) . خذ حذرك أن كتابة اتفاقية شراكة رسمية غير ضروري ، نظراً لأن مستوى علاقتك الشخصية الغير رسمية بمعارفك تُعد أكثر أهمية من أي شئ يوضع على الورق . ومن المحتمل أن تواجه الاختيار بين نوعين من الشركاء الروس - الكبار الذين لديهم مكانة أكثر نضجاً والذين

حصلوا على مكانتهم تحت الحكم الشيوعي ، واستطاعوا تكوين مصنع صغيـر أو الحصول على منصب وزاري في الحكومـة ، وبين الصـغـار "الجـدد" من رجـال الأعـمـال المتشوقين إلى تكوين ثروة صغيرة (bucksi) وهي الكلمة الروسيـة للمال ، بأي أسلوب كان. احـصل على مراجع عن كل شـخص ، وإذا أمكن ، قم بالبـحث عن خلفـيـة الشريك المرتقب .

احذر من التعـامل مع الروس الذين يعدون بأن لديهم القدرة على إنجاز كل شيء ، أو يزعمون أن لهم علاقات مع أشخـاص في مناصب عليا . ومع استمرار نمو المافـيا الروسية بدأت العناصر الإجرامية في التدخل أكثر وأكثر في مـجال الأعـمال ، وأصـبحـت أكثر تعطشاً لإجـراء اتصـالات أجنبيـة شرعيـة . كمـا يجب أن تأخـذ حذرك أيضـاً من الشريك الروسي الذي يتـباهى بامـتلاكـه لكم كـبيـر من الأمـوال النقدية وأنـه على استـعـداد لتمـويل مشـروع أو اتفاقـية ، ولذلك يجب التـأكد من أصل هذه الأموال لأسباب واضحة .

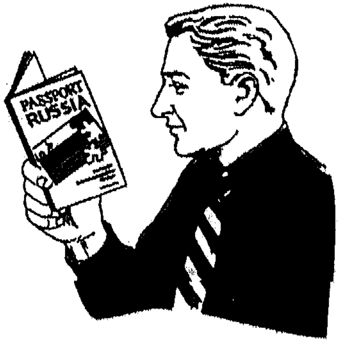
الاستشارة: نوع من الأعمال الضخمة

إن الأشخاص الذين لا يتمتعـون إلاَّ بمعلومات مبدئية عن السوق الروسية يجب ألا يعتـمدوا على الاستشاريين

الروس فقط . ضع في اعتبارك تعيين استشاري محلي وآخر من بلدك لديه سجل ناجح في التعامل مع الروس (أو شركة أجنبية ذات مستوى عالٍ ولديها سجل بقدرتها على تسليم البضائع) . وبينما يمكن للاستشاريين المحلين معرفة الأسلوب وطريقة الكلام ، إلا أنهم لا يستوعبون تماماً احتياجات رجال الأعمال الغربيين .

رسائل التقديم

يعشق الروس الأوراق الرسمية . فهي تعطي لأي صفقة أو مشروع جو من الشرعية في عقولهم . يجب أن تكون جميع المراسلات بلغة بلدك ، وباللغة الروسية . لا تتوقع الرد في زمن محدد لأي رسالة تقدم لا يصاحبها اتصال وجها لوجه . حاول أن تحتوي أي رسالة تقديم على قدر كافٍ من التفاصيل حول شركتك والعاملين الأساسيين فالروس يتأثرون كثيراً بالأسماء والشركات التي تعاملت مع الشركات القوية العالمية . كما أنهم يتأثرون أيضاً بمستوى التعليم . اذكر أي درجة علمية حصل عليها موظفي الشركة ، وخاصة إذا كانت هذه الشهادة من مدارس أو معاهد ذات شهرة مرموقة .



9 استراتيجيات من أجل النجاح

جديد على اللعبة

إن الروس في أشد الحاجة إلى الاستثمار الخارجي ، وأيضاً إلى المساعدة على التأقلم لاقتصاد السوق، ولكن يجب أن تضع في اعتبارك أن لديهم كم هائل من العزة القومية ، ومدة لا تزيد عن عشر سنوات في ممارسة التجارة والأعمال . يجب أن تتحسس طريقك بخفة مع إظهار احترامك . أما التصرف وكأنك على علم بكل شيء مع إعطاء محاضرات صارمة عن كيفية إنجاز الأشياء «بالطريقة الأمريكية» أو «بالطريقة الألمانية» سينمي مشاعر العداوة ويقضي على روح التعاون .

لقد تخطت روسيا بالفعل مرحلة الطفولة في عالم الرأسمالية . ونضج الاقتصاد وأدرك رجال الأعمال الروس أن الأمر يستلزم أكثر من مجرد وجود فكرة جيدة

ورأسمال مشروع بسيط لتحقيق النجاح . لقد أدرك الكثيرون أن ممارسة الأسلوب الغربي في الإدارة وإقامة المنظمات أصبحت ضرورية الآن إذا كان بناؤها يقوم على نجاحاتها الأولية . وإذا عرضت هذه المعلومات بالأسلوب المناسب (ويدون السلوك المتعالى) فإن الروس سوف ينهلون هذه المعرفة - بالرغم من أن تطبيقها العملي لازال في حاجة إلي كسر بعض الحواجز الثقافية.

عشر قواعد ذهبية

ـ بناء العلاقات :

إن المكالمات الباردة لن تجدي في شيء . وإقامة العلاقات التجارية في روسيا يتطلب الترفيه والمشاركة في الحياة الشخصية لنظرائك . إن عدم وجود شريك محلي ، قد يقود إلى كارثة ، ومحاولة إتقان النسيج المتداخل للرأسمالية الجديدة بمفردك هو خطأ كبير .

ـ قم بواجبك المنزلي :

بالرغم من أن الروس قد يكونوا متشائمين بطبيعتهم . إلا أنهم سيثبتون مدى تفاؤلهم في تقييم السوق أوالتوقعات المستقبلية لصفقة ما . وهم عادة يعدون بأكثر مما يستطيعون تقديمه . قم بواجبك المنزلي . كن يقظاً إذا

بدت الصفقة مغرية حد كبير أو أن شريكك يروج لنفسه أو لنفسها على أنه شخص لا يخطيء . فلا يوجد شيء في روسيا يتم بالسلاسة التي وعد بها مسبقاً.

ـ ابتعد عن الارتباطات الخطرة :

تسيطر المافيا الروسية على العديد من المشروعات . ومن الأفضل تجنب التدخل في مثل هذه السلع الجدلية أو شديدة التنافس مثل الكحوليات والسجائر . وفي معظم الأعمال المرتبطة بتجارة التجزئة ، فمن المستحيل تجنب بعض الاتصالات بالجريمة المنظمة سواء كنت وصي أو ممول . إن المشروعات الأكثر أماناً تشمل الدعاية ، والقانون ، والاستشارات .

ـ ابدأ ببساطة :

يستعد الروس للاجتماعات ويجب أن تفعل ذلك أيضاً . ولكن كونك مستعداً لا يعني أنه يجب أن تثير إعجاب الروس بالحقائق والأرقام على الأقل في البداية . اجعل الأمور تسير ببساطة . اشرح المفاهيم والأهداف الواسعه . فالروس لا يركزون كثيراً على الأرقام الصعبة (وهي تداعيات من أيام السوفيت حيث كانت الإحصائيات الاقتصادية القومية لا معنى لها .) فالوقت سيحين فيما بعد للتحدث عن التفاصيل .

ـ كن صبوراً ولكن كن مثابراً أيضاً :

لقد نشأ الروس في اقتصاد تهيمن عليه الدولة ، وحيث تقوم الحكومة أو المدير الكبير باتخاذ القرارات الهامة . وكانت المبادرة الفردية نادراً ما تحظى بالمكافأة - وفي معظم الأحوال كانت تحظى بالعقاب . لا تتوقع حدوث المعجزات أو حتى صدور القرارات الصغيرة في فترة وجيزة .

لقد ظلت شركة ماكدونالدز 12 عاماً في مفاوضات قبل أن تفتتح أول مطعم لها في روسيا ، في ميدان بوشكين Pushkin Square . وبالرغم من أنه تم فتح عدة محال أخرى في ماكدونالدز في موسكو إلا أن الفرع الموجود في ميدان بوشكين ظل من أكثر محال ماكدونالدز الرائجة في العالم . وفي أي مساء يوم السبت تظل طوابير الانتظار أطول من الطوابير أمام ضريح لنين في الميدان الأحمر . (كما أن أساس نجاح ماكدونالدز هو سياسته في تعيين المواطنين المحليين - بدلاً من المغتربين - لملء مناصب صنع القرار وتنمية موارد المحليين ، وتطوير منتجاتهم لتلائم الأذواق المحليه) .

يستغل الروس الأجنبي الذي يبدو متلهفاً على إتمام صفقة ما . وقد يحتاج الأمر إلى شهور وجبال من

خطابات المتابعه والفاكسات للتغلب على القصور الذاتي، ولكن الإصرار والمثابرة تفي تماماً .

ـ قل "لا" فقط :

سيزعجك الروس حتماً ، لتوقيع نوع من البروتوكول أو الاتفاقية الغير رسمية ، في بداية علاقتك معهم . قل "لا" فقط . وقد يصر نظيرك الروسي بأن هذا البروتوكول لا يحمل أي ثقل قانوني (وهو على حق فعلاً ، إذا وضعت في اعتبارك قانون الدولة في مجال الأعمال). ابتعد عن هذه الاتفاقيات وكأنها نوع من الطاعون - فقد تلزمك قانوناً بالتوقيع ، فيما بعد ، على اتفاقيه أكثر تفصيلاً . وعلى عكس ذلك ، حاول أن تعمل بأسلوب غير رسمي مع شريكك لعدة شهور حتى تتأكد من أن هذه العلاقة ناجحة .

ـ كوّن فريقاً قوياً من المديرين المحليين :

إن العامل الحقيقي لإضفاء مزيد من الجمال على الصفقة (ووثيقة تأمين متنوعة) هو أن يقوم الشريك الأجنبي بضم برامج تدريب شاملة في الإدارة للموظفين المحليين. ومن أكبر قصص النجاح في الأعمال في روسيا : ماكدونالدز ، واتحاد دوميك البريطاني Britain's Allied Domecq (PLC) (والذي يشمل باسكين روبينز

للآيس كريم ، ودانكين دوناتس Dunkin Donuts ، وحانات جون بول John Bull Pubs) – والتي يرجع الكثير من نجاحاتها إلى برامج التدريب القوية في الإدارة. وتشمل هذه البرامج ما هو أكثر من مجرد الذهاب إلى مدرسة لضم مديرين تم صهرهم في قالب جديد في مجال التخطيط وصنع القرار .

ـ حافظ على أخلاقيات عمل ثابتة :

إن دفع الرشاوي والمكافآت قد يوفر طريق مختصر مبدئي في هذه المتاهة ، ولكن بمجرد أن تخرج كلمة واحدة تشير إلى أنك على استعداد للتحرك في هذا الطريق ، فإن تكاليف المشروع سترتفع مباشرة . إن هذا الطريق المختصر الذي بدأته قد ينتج عنه كابوس طويل المدى.

ضع في بالك أن الكثير من الروس يعتقدون أن بلدهم تستخدم كسوق للتخلص من السلع القديمة العتيقة والرديئة الصنع . ابتعد عن أي اتفاقيات لمشروع قد يزيد من هذه الاعتقادات .

ـ معرفة خياراتك القانونية :

قبل البدء في المباحثات ، يجب أن يكون لديك فكرة عن أفضل الأسس لمشروعك والتي يمكن أن تبنى عليها شركتك (المزايا الضريبية أو العقوبات قد تكون كبيرة

للغاية) . إن قانون تنظيم العمل في روسيا ضعيف إلى حد كبير وخاصة في الوقت الحالي ، والالتزامات القانونية قد تتغير يومياً . ابحث عن محامي جيد له خبرة محليه وسمعه موثوق بها .

ـ حافظ على روح الدعابة - واكتب كل شيء على الورق :

إن الصدمة الثقافية تحدث لا محالة (حتى للمسافرين الدائمين) ، ولذلك فمن الأهمية بمكان المحافظة علي روح الدعابة . ولاتجهد نفسك في الأمور البسيطة ، وحاول أن تستمتع بوقتك . فإن المبالغة في الشك قد تؤدي إلى القضاء على صفقة جيدة . كما أن الأخطار المترتبة على الاعتماد على المترجمين (وخاصة الذين يتكلمون لغة غامضة مثل اللغة الروسية) ، تؤكد على أهمية متابعة العروض أو الاجتماعات بمراسلات كتابية (باللغة الروسية ولغتك الأم) حتى تتجنب سوء الفهم .

ملحوظة على تقديم الهدايا

إن الروس يعشقون الهدايا . إن الهدية الصغيرة الملائمة لزملائك في العمل أو لعائلاتهم لن تقبل فقط بمشاعر التقدير ولكنها متوقعه إلى حد كبير، ومن الأفضل أن تكون شخصيه إلى حد ما مثل قلم أو ولاعة

مكتوب عليها شعار شركتك ، وسيعتبرها الكثيرون لفتة مثالية ، أو يمكنك تقديم آله حاسبة تعمل بالطاقة الشمسية. ويمكنك التأكد من أنها ستستخدم استخداماً جيداً ، إذا أعطيت الفرصة لشريكك السوفيتي في التفاخر بين زملائه الروس على علاقاته الكثيرة بالأجانب، في كل مرة يستخدمها علناً . وتوقع أن تحصل على هدية مماثلة . وحتى في هذه الأوقات التي تركز على التجارة من أجل الربح ، فالفكرة في حد ذاتها أفضل كثيراً من قيمة الهدية .



10 الـوقـــت

المواعيد النهائية : مفهوم أجنبي

إن الروس لا يساووا الوقت بالمال ، بالرغم من أن رجال الأعمال الجدد أكثر تقديراً لقيمة الوقت من الأجيال القديمة . والاجتماعات في معظم الأوقات تبدأ متأخرة عن مواعيدها (طبقاً للنظام السوفيتي ، لم يكن في مقدور أحد فصل موظف لتأخره) ، وعادة ما يستمر الاجتماع لوقت متأخر عن الوقت المحدد . والصفة المفضله في روسيا هي الصبر أكثر من الدقة في المواعيد .

إن جزءاً من سلوك الروس تجاه الوقت ينبع من الخلفية الزراعيه لهذه الدولة - فتاريخياً ، كان الوقت يقاس طبقاً لمواسم السنة (موسم الزراعة ، ونمو المحاصيل، وحصدها) أكثر من قياسه طبقاً للأيام أو الساعات أو الدقائق . كما أن اتساع مساحة روسيا التي

تغطي 11 منطقة زمنية (ولكن كل القطارات تسير طبقاً للتوقيت في موسكو) ، والتخلف النسبي لشركة الاتصالات الداخلية يعني أن إنجاز الأعمال في مواعيد محدده كان عنصراً لا يستحق النقد في مجال التجارة مثلما يحدث في البلاد الغربية . (ضع في اعتبارك ، أنه منذ سنوات قليلة فقط كان الفرد ينتظر مدة تزيد على خمس سنوات للحصول على سيارة جديدة بعد شرائها ، ومن عشر سنوات إلى اثني عشر سنة للحصول على خط تليفوني خاص) .

"إن كل اجتماع عمل في روسيا يبدو وكأنه سيستمر إلى الأبد" ، وهذا تعليق لمدير أمريكي يقيم في موسكو . ويضيف قائلاً : "وهذه الاجتماعات في حقيقة الأمر مناسبات اجتماعية . ولا أحد يبدو أنه يهتم إذا امتد الاجتماع المحدد له ساعة إلى مناسبة تمتد إلى أكثر من ساعتين . ودائماً كنت أتسائل حول الشخص الآخر المنتظر في الخارج حتى يحين دوره . ولن أستطيع أن أخبرك بعدد المرات التي انتظرت فيها حتى ينتهي الاجتماع الذي يسبق الاجتماع معي ، وأحياناً كنت أنتظر ثلاثة أضعاف الموعد المحدد . وإذا كنت أرغب في الاجتماع بعميلين في وقت واحد ، كان على أن أحدد

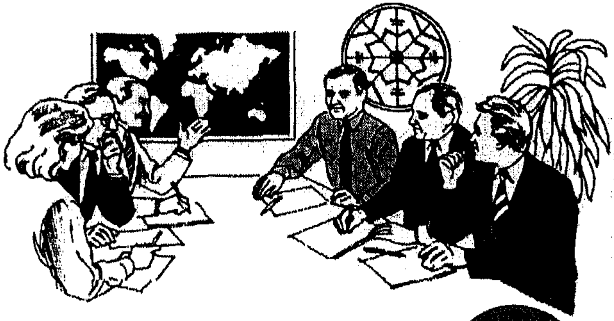
موعداً للاجتماع الأول في الصباح الباكر والآخر في وقت متأخر بعد الظهر .. فهذه هي الفرصة الوحيدة للحصول على أية فرصة لإنجاز أية اتصالات" .

ونظراً لهذا الأسلوب العشوائي فإن الروس لا يقدرون بوجه خاص وجود مواعيد نهائية شديدة الدقة مدونة في العقود التجارية . ولذلك إذا حاولت أن تكيفهم طبقاً لأسلوبك فيجب ، توقع تأخيرات ، واترك لنفسك مساحة كبيرة من الوقت .

المناسبات الاجتماعية

إن المسرحيات ، والأفلام السينمائية ، والأحداث الرياضية تبدأ دائماً في موعدها المحدد ، ولكن من النادر أن يتواجد الروس في المواعيد المحددة في المناسبات الاجتماعية وخاصة في المناطق العامة مثل المطاعم . وبمجرد وصولهم ، لا تتوقع أنهم سينصرفون مبكراً . فالعشاء عادة ما يمتد حتى الساعات الأولى من الصباح .

إن التأخير لا يعتبر نوع من عدم اللياقة أو السلوك الوقح . ولكن إذا دعيت إلى منزل أحد الروس على العشاء حاول أن تصل خلال نصف ساعة من الموعد المحدد للوصول .



١١ اجتماعات العمل

حقائق عن الحياة

إن محاولة إقامة عمل تجاري في روسيا قد يصيب أكثر رجال الأعمال صبراً بالشيخوخة المبكرة . فالاتصالات اللاسلكية ، حتى في أكبر المدن الروسية قد تكون منقطعة أحياناً ، وكما ستعلم فالسكرتيريات ببساطة لا يردون على الرسائل التليفونية . (وهم يقولون أنهم سيفعلون ذلك ولكن في معظم الأوقات لا يدونون أي شيء . وأحد أساليب الدفاع الجيدة هي :أطلب منهم أن يقرءوا رسالتك مرة أخرى . ولكن ، إذا لم تكن هناك لغة مشتركة ، فلا داعي لإجراء مكالمات تليفونية) .

وبالرغم من أن التليفون والبريد الإليكتروني من أساليب الاتصال المعروفة ، إلا أن الفاكس هو أفضل وسيلة يمكن الاعتماد عليها . وهم يسمحون لك

باستخدام خطابات الشركة المكتوب على رأسها عنوان الشركة - وهي نقطة هامة بالنسبة للروس الذين يقدرون الأعمال المكتبية والوثائق الرسمية . يجب أن تكون جميع الفاكسات باللغة المحلية واللغة الروسية. ولا تعتمد ببساطة على تأكيد موعد الاجتماع بالتليفون - يجب الحصول على التأكيد كتابة . والصبر أمر ضروري حتى بوجود وسيط أو وكيل روسي ، ففي حقيقة الأمر فإن الحصول على موعد محدد أثناء وجود جميع المسئولين بشركة ما والذين ترغب في وجودهم سيأخذ وقتاً طويلاً . ولا تتوقع أن تحدد رحلة إلى روسيا خلال عدة أيام أو حتى عدة أسابيع .

وهذه كلمة تحذير ، عادة يتم إلغاء الاجتماع قبل الموعد بفترة قصيرة ، وأحياناً قد يظهر في الاجتماع الأشخاص الخطأ . والانفعال والغضب لن ينفع في شيء، ولكن مع قليل من مظاهر الكبرياء ورفض كلمة لا كنوع من الرد ، سيؤدي إلى إعادة تحديد الموعد ، على أن يكون الموعد الجديد المحدد مناسباً لمواعيدك .

كن مستعداً

لا تقلل من قدر معلومات الروس أو غريزتهم في مجال الأعمال . فالعرض الذي يفتقر إلى الشرح أو

الوصف الجيد (أي العرض الذي لم يتم بحثه جيداً بالنسبة للسوق الروسية) يمكن أن يقضي على مصداقيتك حتى قبل أول دورة شراب . كما أن معلومات بدائية عن تاريخ البلد وجغرافيتها من الأمور الحيوية ، لأن مثل هذه الموضوعات لا بد وأن ترد في الحوار آجلاً أو عاجلاً

من الأفضل الموافقة مسبقاً على جدول الأعمال . وفي سبيل تحديد المناقشة والحفاظ على بعض السيطرة ، فمن الحكمة أن تكون الأول في تقديم مسودة المشروع (كتابة). وفي جميع المجالات اطلب من نظرائك الروس أن يزودوك بما لديهم من معلومات .

زود الروس بأسماء وألقاب الذين سيحضرون الاجتماع . فالروس لا يحبون المفاجآت . أشر إلى احتمال إرسال أحد المسئولين من نفس مستوى أقدم مسئول روسي توقع مقابلته . ولا ترسل عدداً كبيراً من الأشخاص لأن ذلك سيربك نظرائك من الروس .

كان من المفترض أن الاجتماعات الأولى لها نتائج محددة – مثل جلسة تعارف ، أو جولة للإدارات أو المكاتب إذا كان ذلك مناسباً ، وغداء رسمي ومناقشة ختامية . ولكن في الوقت الحاضر فإن هذا الأسلوب قليلاً ما يحدث ، بعد أن أصبح حضور وذهاب رجال

الأعمال الأجانب من الأمور التي تحدث كل يوم .

الوصـــول

إن الشخص الذي يتمتع بشجاعة خارقة هو الوحيد الذي يؤجر لنفسه سيارة عند حضوره للمدن الكبرى . فكر في تأجير سائق روسي على عربته الخاصة . لا تعتمد على سيارات الأجرة أو وسائل النقل العام . إذا كانت الشركة التي ستجتمع بها شركة كبيرة وغنية فمن المحتمل أن يرسلوا لك سائقاً لإحضارك من الفندق . فالروس عموماً لا يهتمون بالدقة في المواعيد ، ولكنهم يحترمون الأجانب ، ويتوقعون منك الظهور في الوقت المحدد ، حتى إذا لم يستطيعو مقابلتك مباشرة .

إن نظام الأمن في معظم المكاتب يشبه نظم الأمن في البنوك - أو السجون . فقد يطلب منك المرور من خلال الكشاف المعدني أو إذا كنت لا تمانع في التفتيش الذاتي. وتعقد بعض الاجتماعات خلف الزجاج الواقي من الرصاص . ولردع الجريمة والغارات المستمرة من الابتزاز، اضطر العديد من رجال الأعمال في موسكو إلى مباني صغيرة غير معروفة .

وبينما يتشوق مُضيفك الروسي إلى مصافحتك ، ولكن مد يدك قبل عبور عتبة باب الغرفة يعتبرونه نوع

من الحظ السيئ . وإذا قابلت شـخصاً ما في ردهة المبنى ، لا تحاول مصافحته وأنت مرتدياً قفازك ، فهي تُعد إهانة .

طقوس بطاقات العمل

يهتـم الروس اهتمـاماً خاصـاً بعمليـة تبادل بطـاقات العمل . وأحـد الأسباب لذلك أن دليل التليفـون الشامل والحديـث (وخاصة في المـدن البرجوازيـة الكبرى) غـير مـتاح دائمـاً . ويجب أن تكون بطاقـتك مكتـوبة بلغـتك بجانب اللـغة الروسيـة ، ومن المهم أن تحتوي عـلى لقبك ومنصـبك في العـمل . ادرس بعـناية كل بطاقـة تحـصل عليهـا ، كمـا يجب أن يكون لديك دائماً عـدد كبـير من البطاقـات . فكل شـخـص مـوجـود بالاجـتـمـاع ينتظر الحصول على بطاقة .

بروتوكول الاجتماع

يجب أن يكون واضـحـاً بـجـانب عـمليـة التـقـديم (والتبادل المسبق للفاكـسات والخطابات) من هو المسئول الأول . وهذا الشـخص سيـجلس عـلى رأس المائدة مع وقـوف بعض المـرؤوسين أو التـابعين (ينتـظرون بشـوق لتأدية أية خدمة) .

قد يتحدث مـضيفوك على نحو مفكك وغـير مترابط عن شيئ مـا أو يتساءلون عن جـدول أعمـال الاجتـماع ،

ولكن مقاطعة عملية العرض تُعد إهانة . انتظر حتى ينتهي المتحدث من عرضه قبل أن تطرح أية أسئلة أو تثير أي اعتراض . يجب أن يكون عرضك واضحاً مع عدم المبالغة في إضافة الإحصائيات . تحدث عن الرؤى الشاملة والتعميمات ، وتجنب الجعجعة الغير ضرورية (فقد لا تفهم) وكنْ على استعداد لتوجيه أسئلة محددة عن الأسواق الروسية .

إذا كنت لا تتحمل دخان السجائر ، فأنت في مأزق. فبالرغم من أن ماركات السجائر المستوردة محبوبة ، ولكن مازال الكثيرون يدخنون الأنواع المحلية مثل كوزموس Cosmos وسبوتنك Sputnik . ويعتبر الروس طلب عدم التدخين من أي شخص نوع من سلوك شديد الوقاحة والإهانة . إن أملك الوحيد سيكون في وجود امرأة في جانبك . فالرجال الروس عادة ما يمتنعون عن التدخين إذا صرحت إحدى السيدات بأدب بأنها تعاني من حساسية من التدخين .

التنازلات أثناء تناول الحلوى

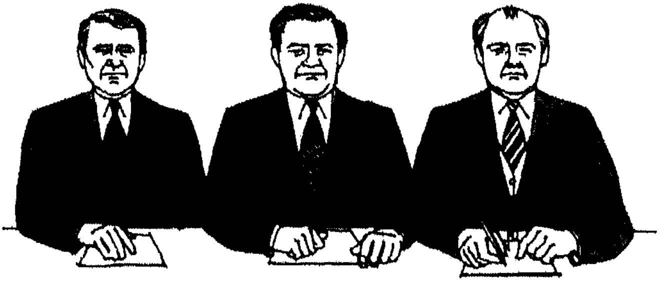
اترك الأمر في يد مضيفك ليقرر متى ينتهي الاجتماع. وحتى إذا كان الجو رسمي وخانق إلى حد ما ، فمن الممكن أن تترك الاجتماع في جو من البهجة والدفء ،

وتصافح قوي بالأيدي يمكن أن يهشم العظام وربت على الظهر قـد يدفع بطقم أسنانك خارج فـمك – وهي كلها علامات على استقـبالهم الحسن لعرضك . إذا دعيت إلى منزل خاص أو مطعم فجأة ، فاقبل الدعوة بأي شكل من الأشكال . فـرفـضك يُعد إهانـة ، بجانب أن المنـاسبـات الاجتـماعية تسـاعد على بناء العلاقـات الشخصـية التي يعتمد عليها في إنجـاز المشروعات والأعمال في روسيا . ومن الممكن أن الروس الذين يحـاولون إعاقـة إصدار أية موافقـات أثناء الاجتماع بك ، قد يصرحـون لك بسعادة ببعض النقاط خلال تناول الحلوى .

المترجمون : مفتاح النجاح أو الفشل

إن دراسة اللغات الأجنبية في روسيا كان يُعد في يوم ما من اختصاص طبقة الصـفوة الشيوعية المميزة . والآن ، فـإن مـعظم الذين يتـحدثون الإنجـليزية (أو لـغة أجنبـيـة أخرى) بـطلاقة تسـمح لهم بالعمل كـمتـرجمين قـد نمو مـهـاراتهم من أجل الحـزب الشـيـوعي بغـرض مراقبـة الزائرين من الأجـانب . إن بعضـاً من أفـضل المترجـمين كانوا يـعملون موظـفين في المخابرات الحـربية . والكـثير منهم يعتبرون أنفسهم عاطلين و/ أو أذكى من الأشخاص الذين يتفاوضون معهم .

ومن المتوقع أن تمد متـرجمك بالمعلومات ، اطلب من أحـد زمـلائك الذي تثق فـيـه أن يمدك بالمراجع . اشـرح بوضوح دور مـترجـمك وأنك في حاجـة إلى معـرفة أي شئ يقال . إن قـيام المحرر بعمليـة التحرير أثناء الترجـمة قد يؤدي إلى نجاح المفاوضات أو فشلها . ومن الضروري اختـيار مـترجم ذو خبـرة بالمصطلحات التقنية وكـيفـية ترجمـتهـا . (كن على حذر من أن العديد مـن الكلمات الروسية التي تـستخدم في التجـارة تحمل معاني مـختلفة للروس المختلفين) . وهنـاك وكالات روسية مـتخصـصة في تقديم المترجمين في مجالات عالـية التقنية مثل مجال التنقيب عن البـترول والغاز ، وأجهزة الكمـبيوتر وبرامج الكمـبيـوتر وبناء الآلات والماكـينات . إن قيـمة المتـرجم الجيد الذي يمكنك الوثوق به لا يجب إغفالها .



12 التفاوض مع الروس

إذا كان الأمر يتعلق بصفقات تجارية ، فهناك مفهوم شائع بأن الروس شديدي السرية ولا يمكن الوثوق بهم . إن عدم وجود تقاليد قديمة في مجال الأعمال أو أي شئ يشبه قانون عمل يمكن أن يوضع موضع التنفيذ ، قد يكونا هما السبب في ظهور هذا المفهوم . إن الروس يفضلون اللعب في سرية ، والولاء في العمل معروض للبيع لمن يدفع أكثر .

لعب الشطرنج مع أي شخص

يتميز الروس بقدرتهم على سرعة تحديد حجم القوة والضعف في خصومهم. ويستغلون ، بدون رحمة ، أي فرصة في صالحهم . والوقت دائماً في صفهم ، وهم يؤمنون بأنهم في نهاية الأمر يحصلون على أقصى ما يمكن من الشخص الذي يستعجل الأمور .

ومن المؤكد أن الشئ الوحيد الشديد الأهمية الذي يجب أن تتذكره عن الروس هو أنهم يستطيعون الانتصار فقط إذا خسر الطرف الآخر . إن محاولة إقناعهم بفوائد استراتيجية المكسب للجانبين هو مضيعة للوقت والجهد ، كما أن الحلول الوسط نوع من الضعف . إن عادتهم في قوانينهم الراسخة عن المراوغة والبحث عن منفذ غامض للهروب هي بقايا من نظامهم الشيوعي (وقبل ذلك النظام الإقطاعي) . ضع في اعتبارك أن الروس من أعظم لاعبي الشطرنج في العالم . فلديهم الموهبة في التفكير مسبقاً في عدة حركات .

يقول أحد رجال الأعمال الأمريكيين الذين يعيشون في موسكو : "استمرت مباحثاتنا مع شركة للبحث العلمي لعدة شهور وكانت المفاوضات تبدو أنها تسير في الطريق السليم ، عندما فوجئنا بتوقف الروس عن التحدث إلينا ، ولم نستطع معرفة السبب . وقد قضينا شهور أخرى لحثهم على استئناف المحادثات من المرحلة التي توقفنا فيها . وقد أخذنا وقتاً طويلاً لاكتشاف أنهم كانوا يتصرفون بأسلوب خالٍ من المسئولية أو الحماس ، ثم أدركنا بعد ذلك أن الفكرة كانت محاولة لإرهاقنا . وأنهم كانوا يتجنبون الاتصال بنا عن عمد ، حتى نشعر

بالإحباط والتعب من ملاحقتهم وبالتالي يحصلون على أكبر فائدة وأكبر قدر من التنازلات من جانبنا" .

واستمر قائلاً : "لقد استوعبنا الدرس ، بينما قد لا تفهم سلوكهم ، أو لا تعتقد أنه سلوك منطقي ، إلا أنه جزء من استراتيجية طويلة المدى للكسب . والذي يبدو أنه تحول فجائي وغير منطقي إنما هو في الحقيقة جزء من لعبة الشطرنج" .

إن ما تحتاجه ، لتحقيق النجاح مع الروس ، هو أن تكون شديد البرود ، وشديد الإصرار ، وصبور ، ومسلح بروح الدعابة . كما أنه من الضروري أن يظهر فريقك بواجهة موحدة ومتناسقة .

توقع كل ما هو غير متوقع

هناك شئ يجب أن تعتمد عليه وهو أنهم يطلبون منك أن تقدم عرضك أولاً . فالروس يفضلون أن يعرفوا وضع الشخص الآخر بالكامل قبل أن يكشفوا عن وضعهم . ومع بدء المناورة تذكّر : توقع كل ما هو غير متوقع – بما في ذلك إعلان الروس الرهيب بأن الصفقة توقفت وهم يغادرون غرفة الاجتماعات . وهناك نوع آخر للمفاوضات قد تواجهها مثل :

ـ بعيداً عن مناورات الافتتاح :

سيحدد الروس دائماً متى يصبح الموقف مدعاة للسخرية . ويستعيد أحد رجال الأعمال الفرنسيين ما قام به الجانب الروسي من تقديم عرض لصفقة يفترض أن تتحمل فيها الشركة الفرنسية كل المخاطر وتقدم كل رأس المال المبدئي ، وذلك في مقابل أن تحصل فقط على 10 في المائة من الأرباح المتوقعة : "لقد بذلت أقصى مجهود لإقناع باريس بأن الأمر لا يعدو أن يكون مناورة استهلالية ، وأن الروس ليسوا جادين . وقد مرت شهور وعشرات من المراجعات ، ولكن في آخر الأمر حصلنا على ما اعتبرناه صفقة عادلة وهي صفقة لا تشبه على الإطلاق ما قدمه الروس في البداية» .

لا تندفع إلى الاستسلام أو أن تطلب تغييرات طفيفة، لأنك إذا فعلت ذلك ، فيمكن أن تتوقع مطالب تثير الغضب أثناء المباحثات . فالروس سيفترضون أنك لا تستطيع تحمل المحادثات الشاقة أو أنك تتوق بشدة لضرورة إتمام الصفقة والحصول على أفضل الشروط . فكر في التخلص من نقطة البداية المثيرة للغضب وابدأ المباحثات من النقطةالتي تليها .

ـــ أنت (أو/ الأشخاص من أمثالك) قد خدعونا :

سـيخـبرك الـروس بأن شركـتك أو شـركة مماثلة قـد خدعـتهم في الماضي ، ولم يلتـزمو بالمواعـيد النهـائية في التـسليم ، وضللوهم في بنود العـقد . وقـد يبالغـون إلى أقصى الدرجات ويدينون جميع رجال الأعمال الأجانب بالتواطؤ، أنهم بعيدون تماماً عن مـعايير العدل والإنصاف . والفكرة هنا هي تحريك مشاعر الذنب أو الندم وتدفعك إلى التلطيف من حدة موقـفك . لا تنخدع بهذه الفكرة . كن على اسـتـعـداد لتقـديم قـائمـة بوعـود الروس التي خالفوها وأسلوب الخداع من جـانبهم (بحيث يتم عرض ذلك بنبرة حق) ولكن تجنب تماماً إلقاء اتهامات شخصية مـضادة ، لأن ذلك سـيـقضي تمامـاً على الصـفقـة . وإذا وصل الأمـر إلى أسـوأ مـا يمكن ، اعـتــذر عن السلوك السابق (المزعوم) ، وافصح عن رغبتك واستعدادك لبداية جديدة .

ـــ الصفقات التجارية هي أعمال اجتماعية :

كن مستعداً لسماع الكثير من القصص المؤسفة - كل شيء عن مـرض الأطفال إلـى مئـات (إن لم تكن آلاف) القصص عن احتـمالات فقد العمـال لوظائفهم في حالة فشل إتمام الصفـقة . وأحياناً قـد تكون أنت الأمل الأخير

لقرية بأكملها . إن خصمك يحاول أن يحول جدول أعمالك إلى أعمال اجتماعية وإنسانية . انصت باهتمام وشفقة ولكن لا تدع قلبك يلين بشدة . إن الرد البسيط هو رد فعال ومضاد مثل – «إن الصفقة الجيدة ستساعد على إنقاذ كل طرف ، بما في ذلك سكان هذه القرية» .

ـ الكرة المؤجلة :

يتميز الروس بالصبر ، وسيستخدمون تلهفك ضدك عن طريق تأخير المحادثات على الأقل للحصول على تنازلات أكثر . وقد تمضي شهور مع شخص تعتقد أن لديه سلطة اتخاذ القرار ولكن كل ما تحصل عليه هو : ليس عندي السلطة . خذ نفس عميق وادرك أن ذلك تكتيك مؤجل بغرض كسر قوة مقاومتك .

ـ السرية :

للروس قدرة كبيرة على السرية حتى قبل الحقبة السوفيتية، ولكن حجب المعلومات في هذه الفترة قد ساعد فقط على تقوية هذه الصفة . إن الروس لن يفصحوا عن كل شيء عن شركتهم أو حالتهم المالية أو موظفيهم ، أو منافسيهم ، أو عرض من شركة أخرى . ولذلك لا تشعر بأنك ملزم بإخبارهم كل شيء. إبحث بقدر الإمكان عن وضع الشركة (وقد يبدو الأمر صعباً ،

نظراً لعـدم وجود القـوانين الكافيـة والمناسبـة للكشف) ، ولكن لا تتوقع الحصول على التـقييم الأمين للشـركة أو للصناعة من الروس الذين تتفاوض معهم - حتى لو كان هذا الكشف في مصلحتهم .

اللعبة الأخيرة

لدى الروس إحســاس جيـد بأي مـدى يمكنهم دفع الخصم ولكن بدون أن يقـضوا على الصفقـة . لا تخشى من تحـقـيق وعـيـدهم . إعلن بوضـوح بـأنك لست على استعداد للتنازل أكثر مـن ذلك ، ولا توجد اتفاقية أفضل من أن يقـدم الطرف الأضعف قـدراً مدهشـاً من المرونة ، وخاصـة إذا شعر الروس بأنك جـاد في موقـفك . وحتى في غـياب صـفقـة بتفـاصيلهـا ، فقـد يرغب الروس في التـوقيع عـلى اتفاقـيـة مبـدئيـة ، بناء على التلخـيص أو التـرجمـة لكل مـا تم مناقشــته . اسـتـمر ولكن بحـذر . وبغض النظر عن عدم وجود أي ضـرر ، فإنك قد تضطر إلى الحصول على صفقة أفضل.

ابحث دائماً عن المشكلات في الوثائق المكتـوبة . فقد تكون الترجمة غير دقيقة أو أن معنى أو تركيبة الصفقة قد تغير باسـتخدام أو باستبدال مجـرد كلمة واحدة (ويجب أن تأخذ حذرك إن اتفاقيات حقوق الملكية الفكرية مفهوم

مازال جـديداً في روسيـا) . وعادة ما يتم تقـديم الوثائق والعقـود باللغة الروسـية ولغتك الأم ، وكـلا النسخـتان تعـدان صالحـة في المعامـلات . ولكن من المهم أن يكون لديك شخص يتحـدث الروسية بطلاقة ويسـتطيع مقارنة الترجمة لضمان عدم وجود أي غموض .

ولكن ، حتى إذا حصلت على عقـد تم إمضائه ، فقد لا يسـاوي شـيئـاً . فكمـا أشـرنا سابقـاً ، فـإن الروس ، يعتبرون العقود أقرب إلى عروض للنوايا أكثر من كونها عهـوداً ملزمة رسمـياً وتشمل عـقوبات .وبالرغم من أن قانون الأعمال الروسي في طريقـه للتحسن إلا أنه لم يتم صقله وتطويره بما فـيه الكفايـة للتعامل مع القـضايا التي تنبع من فـسخ الـعـقـود . وفي مـا يتـعلق بالمشـروعـات المشتـركة ضع في اعـتبـارك وضع بند يتطلب من جـميع الأطراف الخضـوع للتحكيم في دولة ثالثة محـايدة (مثل السويد) ، في حالة النزاع وعدم الاتفاق .



13 أعمال خارجة على القانون

المافيـــا

يزعم كثير من الروس أن المافـيا الروسية هي في واقع الأمر – التي تدير البلاد . والعصابات الإجـرامية متدخلة في كل شيء ، من فرض الحصانة ضـد الملاحقة القانونية التي يشـتـريهـا المجرمـون عن طريق الرشـوة ، وحلقـات الدعارة ، والـنوادي التجارية وحـتى السيطرة عـلى تجارة السلع وسرقة اليورانيوم لصناعة الأسلحة . كما تقوم هذه العـصابات بإنشـاء المشـروعات القـانونيـة : تزعم وزارة الداخليـة أن هـذه العـصـابات (تتكون المـافـيـا من عـدة منظمات تنافس بعضها البـعض) تتحكم فيما لا يقل عن 40000 مشروع تجاري في روسيا ، من ضمنها 500 بنك . وتقدر السلطات الروسـية أن ال43 بليون دولار أمـريكي التي استثمرتهـا روسيا في الخارج في عام 1995 ، كان ما

لا يقل عن 18 بليـون دولار من هذه الأموال من نصـيب المافيا الروسية .

وطبـقـا لمجلة فـوربس Forbes Magazines «إن الاغتيـالات أحد الوسائل في المنافسة في مجـال الأعمال التجارية» . كمـا أن قتل العقود اختصاص آخـر للمافيا . ففـي عام 1995 ، على سبـيل المثال ، قـتل حوالي 40000 روسي واختفى مـا يقرب من 70000 شخص آخـر. ومن ضمن الذين اغتـيلوا رجل البنوك إيفان كيـفيليدي Evan Kivelidi وهو مؤسس المائدة المستديرة الروسية للأعـمال التجـارية Russian Business Roundtable (عن طريق وضع مادة سامة للأعصاب غير معروفة على حافة فنجان القهوة) ، وأيضاً فلاديسلاف ليستيف Vladislav Listiev وهو أكثر مقدمي البرامج الإذاعية شعبية ، وأكثر مخرجي التليفزيون نجاحاً . فبعـد اسبوعين من إعلان ليستيف عن عزمـه القـضاء على الفـساد داخل صناعـته، أطلق عليـه الرصاص على يدي محترفين ، فـأردوه قتيلاً على مدخل شـقـتـه . وبـالرغـم من الغـضب الشـديـد الذي اجـتـاح الجماهير ، فإن مثل هذه الجرائم عادة لا يتم حل لغزها .

امتد نشـاط المافيا دولياً بعـد أن امتلكها الشـعور بعدم الرضا والإشباع من التحول الفـوضوي من الشيوعية إلى

الرأسمالية . وقد عقد الكونجرس الأمريكي جلسات استماع عن أعمال العصابات الإجرامية الروسية في الولايات المتحدة ، وقد تعاونت عدة دول أوروبية (من ضمنها بريطانيا وفرنسا) مع الحكومة الروسية للقضاء على تأثير المحتالين الروس في بلادهم.

إن هذه العصابات لم تظهر فجأة بعد أفول الشيوعية مثل زهور المارجريتا التي تظهر في الصحراء بعد سقوط المطر . فقد كانت موجوده طوال الوقت ، إلى حد ما ، وتدير السوق السوداء (الغير مشروعة) والسوق (الرمادية) (الغير أخلاقية ولكنها قانونية) . ومع انهيار النظام والقانون ، استطاعوا ببساطة أن يستغلوا خبرتهم في الأعمال البغيضة والغير أخلاقية ، وجني الأرباح والمكافآت المالية لاقتصاديات السوق الحرة الحديثة .

الحماية

إن كلمة krysha الروسية تعني حرفياً السقف roof ، ولكن يطلقها الروس عن المدافعين والحُماة الذين يحمون رجال الأعمال ويصونوهم من العناصر الإجرامية . وأحياناً يكون هؤلاء الحُماة من العصابات الإجرامية نفسها ، وأحياناً أخرى تكون شركة شرعية لتأمين حياة الأفراد . وفي حالة الضرورة قد تبرم أحد جماعات

الحماية krysha اتفاقاً مع جماعة أخرى . وبعضها يسعى رسمياً للحصول على السلطة لوضع حد للنزاعات والخلافات . والبعض الآخر قد يلجأ للعنف . "والحصول على هذا السقف roof" قد يعني الفرق بين النجاح والإفلاس ، وخاصة في المشروعات التجارية التي تتبادل كميات كبيرة من الأموال النقدية السائلة . وطبقاً للغرفة التجارية الروسية فإن ما يزيد عن 70 في المائة من جميع رجال الأعمال المحليين يعترفون بأنهم يدفعون مبلغاً من المال إلى عصابات الجريمة المنظمة – حوالي 10 إلى 15 في المائة من أرباحهم .

ويقول أحد المديرين الأجانب في موسكو أنه : "بعد مرور أيام قليلة من سياسة الانفتاح ، استلمنا عروضاً للحماية من ثلاثة أو أربعة عصابات إجرامية مختلفة . وتحرينا عنها ، واخترنا أكثرهم بثاً للرعب من بين العصابات لتصبح الحماية لنا ، وهي تحصل على حصة من مكاسبنا ، من الإدارة العليا مباشرة ، ولكن لم يزعجنا أحد منذ ذلك الحين . إنها نفقات عمل شرعية وقانونية" .

حوالي 20 إلى 30 شركة أجنبية في روسيا (وعادة هي الشركات التي تعمل في تجارة التجزئة) واجهت طلبات لابتزاز الأموال . وفي غالب الأمر ، يظل الأجانب

بعيدين عن قائمة القناصة الروس المحترفين . ولكن التهديدات بالخطف أو العنف الجسماني قد دفعت على الأقل بعض الشركات لإعادة التفكير في عدد الأجانب المقيمين في روسيا والتي ترغب هذه الشركة في تعيينهم .

السعر المتنامي للرشاوي

لقد انتهت الأيام التي كان يمكن فيها تقديم الرشوة للخروج من الجمارك أو الحصول على الأصدقاء في الدوائر الحكومية في مقابل هدية لا تزيد عن حاسب آلي يوضع في الجيب أو راديو . أما اليوم ، فالسعر المطلوب يدفع نقداً (عادة ما يعادل آلاف الدولارات الأمريكية) للحصول على أشياء مثل التصاريح والتخليص الجمركي. وقد تحول العديد من المسئولين في الحزب الشيوعي إلى رجال أعمال ، وطبقاً لروح روسيا الجديدة فهم يطلبون حصة على سبيل الابتزاز عن كل عقد يبرم - مستخدمين الحاسب الآلي الذي يوضع بالجيب والذي حصلوا عليه في الأيام الغابرة لجمع ثرواتهم الجديدة . وللشرطة الحق في إيقاف أي شخص في الشارع لفحص أوراقه . وهناك دلائل تشير إلى أن هذه التحريات تشمل أيضاً تفريغ محافظ الأجانب مما تحويه من نقد . ولدى شرطة المرور أيضاً أسلوب لابتزاز الأموال - مثل اعتقال

الأجانب لمخالفتهم لقوانين عبور الطريق ثم طلب غرامة تقدر بحوالي 100 دولار – بدلاً من المبيت ليلاً في السجن . وخلال الأيام الجميلة للحكم السوفيتي كانت مجرد 5 دولارات كفيلة لفك المواجهة مع رجل المرور .

جرائم الشارع : الغجر واللصوص

إن روسيا لديها أعلى معدل لأعداد المسجونين في العالم والذي يبلغ 558 مسجوناً من كل 100,000 نسمة . (وتأتي الولايات المتحدة في المرتبة الثانية حيث يصل عدد المسجونين إلى 519 مسجوناً لكل 100,000 نسمة ، بينما تجئ إندونيسيا في آخر القائمة حيث يوجد 22 سجيناً لكل 100,000 نسمة) . ولكن فيما بين عام 1995 وعام 1997 انخفضت عدد الجرائم ضد الأجانب في موسكو بنسبة 14 في المائة ، كما انخفضت معدلات الجريمة بأكملها في مدينة سانت بيترسبرج بنسبة 18 في المائة . وقد دفعت مدينة سانت بيترسبرج بقوة من الشرطة خاصة بالسائحين ، وهي معروفة باسم gorodovlye ، وهم يتحدثون الإنجليزية ويضعون على رؤوسهم قبعات حمراء واستطاعوا أن يكونوا أداة في منع الجريمة ضد الزائرين .

وفيما يلي بعض خطوات الأمان :

ـ خذ حذرك ممن يطلق عليهم الغجر ، أو ممن لا مأوى لهم ، و/ أو الذين يتشبهون بالفنانين المحترفين ويقتربون من المارة للتسول . وفي بعض الأحيان ستجد كماً هائلاً من المتشردين يندفعون تجاه الشخص الغير حذر . لا تخشى من الصياح والصراخ وقاوم بشدة هذا الاندفاع، لأن غرضهم هو أن تترك يدك من على محفظتك . وهم في منتهى البراعة في ذلك .

ـ استخدم سيارة الأجرة الرسمية فقط ، ولا تركب سيارة أجرة بداخلها راكب آخر فهي وسيلة معتاده للسرقة بالإكراه .

ـ لا تركب على الإطلاق عربات مترو الأنفاق الخالية في المساء ، والتزم بركوب عربات القطار الموجودة في الوسط .

المسكرات والمخدرات

خلال تسعة شهور ما بين عام 1996 وعام 1997 صادرت الشرطة الروسية 80000 طن من الخمور الغير شرعية . وهم يقدرون أن حوالي 40 في المائة من الفودكا المباعة في روسيا تنتج من محاليل كحولية مستوردة

بطريقة غير شرعية ، وليست كل الفودكا مصنعه طبقاً للمعايير المحددة للجودة . وليس من المستغرب أن عدد الوفيات نتيجة للتسمم بالكحوليات ارتفع إلى 277 في المائة في السنين القليلة الماضية (إذا لم تكن متأكداً من مصدر الخمر الذي تتناوله ، امتنع عن تناوله ، فقد تصاب بما هو أكثر من صداع السُكر) .

لم يسمع تقريباً عن المخدرات الغير شرعية في فترة الشيوعية ، ولكنها أصبحت تهديداً خطيراً للقانون والنظام (بالرغم من أن عدد المدمنين مازال أقل بالمقارنة بالعديد من الدول الغربية) . ومع إحكام الحدود الروسية في وقت من الأوقات وبعد أن أصبحت الآن سهلة المنافذ نسبياً ، بدأت الماريجوانا والأفيون تعرف طريقها بسهولة إلى المدن الكبرى ؛ وأصبح «طريق الحرير» Silk Road القديم الذي كان يشق طريقه عبر عدة جمهوريات سوفيتية سابقة ، أصبح الآن أحد الطرق السريعة الرئيسية لمرور الهيروين ، وطريق رئيسي لمرور المخدرات المتجهة للغرب عن طريق آسيا . وتقوم المافيا الروسية أيضاً بعمل ناجح في غسيل الأموال . ويقوم جهاز الإنتربول بتتبع الانخراط الروسي في كارتلات المخدرات التي تصل سطوتها حتى اليابان وأمريكا الجنوبية .

الجنس والروسي الأعزب (أو المتزوج)

لقد اكتشف الروس مؤخراً الثورة الجنسية ، وأصبح الجنس هوساً قومياً بعد الكحوليات ، بالرغم من أن الدعارة متفشية إلى حد كبير . وتدير العاهرات الروس سلسلة من عاهرات الشوارع وحتى الفتيات من الطبقات العليا التي يتم طلبهن بالتليفون والذي يقل أسعارهن عن ثلاثمائة أو أربعمائة دولار لليلة .



14 الأسـماء والتحيـات

مازال الروس حتى الآن غير متأكدين حول كيفية كتابة عناوين بعضهم في عالم البريد الشيوعي . إن بطاقة التهنئة التي ترسل إلى الرفيق (tovarich) أو comrade افسحت الطريق للواردات الأجنبية وبطاقات التهنئة قبل الثورة (مثل السيدة الفاضلة / أو السيد الفاضل ...) والتي ظلت محفوظة بعيداً عن التداول اللغوي لعشرات السنين .

قواعد المناسبات الرسمية

قد يبدو الروس شعب ودود ، ودافيء ، ويحب الملامسة أثناء التحية (تصافح قوي بالأيدي) ، ولكن لا تقلل من قدرهم في حاجتهم للرسميات عند التعامل مع رجال الأعمال الأجانب . يستخدم الروس دائماً في اللقاءات الأولى لقبك في العمل مثل «مدير الشركة

سميث» أو «أمين عام الشركـة جونز» . ويجب أن تتعامل بالمثل . وبالرغم من أن استخدام الألقاب (مثل المدير العام كوسلـوف) قد يبدو سـخيـفاً ، إلا أنه عـرف مقـبول في روسـيا . وإذا كـان لديك بعض الشكوك ، فمن الأفـضل الرجوع إلى بطاقة العمل التي قدمت إليك .

عمومـاً إن التحدث إلى شخص روسي بمفرده ومناداته باسـمه الأول قـد يأخـذها علي مـحمل الإهانة (ولكن أصـبح ذلك الأسـلوب أكـثـر شـيـوعـاً بين الروس من الشـبـاب، وخـاصـة الذين يتـعـاملـون مع الأمـريكيين). ويسـتخـدم الروس عند التحـدث إلى الأجانب الألقـاب المهذبـة مثل Gospodin والتي تعني مـسـتـر ، Gospozha وتعني مـسـز . وإذا كنت تتـحـدث بالروسـيـة تأكـد من استـخدام الشكل الأكثـر رسمية وهو إضـافة vy بدلاً من إضافة ty .

إكرم والدك

توضع الأسماء الروسية بنفس الأسلوب الذي توضع به فـي الغـــرب . الاسم الأول (imya) ، واسم الـوسط (otchestvo) والاسم الأخـير (familiya) . ولكن الصـفة المميـزه هـي أن الاسم الأوسط هو اسم يدل عـلى اسم الأب – وهو مشتق من الاسم الأول لاسم الوالد . فـمثلاً

اسم ميخائيل سيرچيفيتس جورباتشوف فإن اسم سيرچيفيتس تعني حرفياً «ابن سيرجي» .

تضيف السيدات الروس حرف "a" في نهاية اسم العائلة ، أو للاسم الأخير لأزواجهن (والذي يحملهن بعد الزواج) . فعلى سبيل المثال ، رايسا جورباتشوف (زوجة ميخائيل) معروفة بالروسية باسم رايسا ماكسيموفنا جورباتشوفا ، واللاحق للإسم يعني «ابنة ماكسيم . والإعلام الغربي عادة يسقط حرف "a" النسائي، وهو أسلوب يثير إلى حد كبير غضب الروس .

فيما بعد مرحلة الرسميات

بعد أن ينتقل الروس من المرحلة الرسمية الأولى لعلاقة ما ، فإنهم يستخدمون بعد ذلك الاسم الأول واللاحقة التي تشير إلى اسم الأب . وهذا لا يعني بالضرورة أنها علاقة حميمة ، ولكن مؤشر واضح على أن العلاقة تتطور إلى الأفضل .

وتدريجياً ، سيطلب منك نظيرك الروسي أن تناديه بالاسم الوسط الذي يشير إلى اسم الأب . وإذا امتنعت عن هذا الأسلوب بعد أن طلب منك ذلك ، فإن ذلك يعد إهانه . وهذا هو الوقت المناسب الذي تقترح فيه على مضيفك الروسي بأن يناديك باسمك الأول . وبمجرد أن

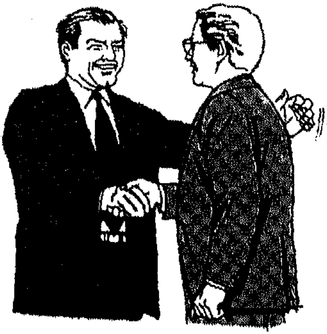
يتحطم هـذا العائق استـخدم اسم الوسط الذي يشـير إلى اسم الأب ، في جميع وسائل اتـصالاتك معه بما في ذلك الاتصالات الكتابية .

صيغة التصغير، والكناية

يستخدم الروس فيما بينهم الكنايات ونظام محير إلى حد ما في استخدام الأسمـاء المصغرة (وهي أسماء لطيفة للاسم الأول) والتي لا تشـبـه عـلى الاطلاق الاسم الذي استخلص منه . فعلى سـبيل المثال ، اسم شاشا Shasha ، وشورا Shura هو الشكل المصغر لاسم الكسندر . وڤانيا الاسم المصـغـر لإيفان ، وكـوليـا Kolya الاسم المصـغر لنيكولاي . أما بالنسبـة للنساء ، فالأسماء أكثـر منطقية ، فاسم لودا Luda هو تصغـير لاسم لودميـليا Ludmilya ، وتانيا Tanya تصغيـر لتاتيانا Tatlana . وبالمقارنة بالعديد من الثقافات ، لا يوجد اختـلاف كبير في استخدام الاسم الأول . وإنما يوجد بـنفس العمل أشخـاص بنفس الاسم الأول والاسم الأوسط الذي يشير إلى اسم الوالد . ولكن نظراً لأن اسم الـعـائلـة لا يستـخـدم عـلى الإطلاق في المناسبات الرسـمية ، فإن الروس يعتـمدون على الكناية . فعلى سبيل المثال ، إذا كان يوجد شخصان باسم نيكولاي نيـكوليـاڤـيتس فإن الأكـبر من الاثنين ينادى عليـه بكوليا

الأكبر Big Kolya ، والأصغر باسم كوليا الأصغر Young Kolya .

وهذه ملحوظة تاريخية ، ففي أيام الشيوعية أطلق العديد من الروس بعض الأسماء الملهمة مثل تراكتور Tractor ، وميلور Melor (وهي الحروف الأولى لماركس Marx) ، والجلز Engles ، ولينين Lenin ، وثورة أكتوبر October Revolutlen) أو حتى نينل Ninel وهو اسم لفتاة بحروف اسم لينين مكتوبة عكسياً) . وهذا الأسلوب كان أكثر شعبية في المناطق الريفية ، وبالطبع توقف مع أفول عهد الشيوعية . والعديد من أصحاب هذه الأسماء السيئة الحظ أصبحوا يستخدمون الأسماء الأولى الأكثر شيوعاً .



15 أساليب الاتصال

الخصوصية

إن وسيله الاتصال في روسيا هي متعة التلامس . فلا يوجد في اللغة الروسية كلمة تعني خصوصية Privacy ، والروس الذين ستقابلهم لا يفكرون في المسافات الشخصية . وأثناء الحوار لا يتركون مسافة بينك وبينهم حتى أنك تشعر بأنهم يلتصقون بوجهك . وفي الأنفاق أو الأماكن المزدحمة يجد الروس طريقهم بين الحشود المزدحمة بدون النطق بكلمة اعتذار .

لا تأخذ "لا" كرد لسؤالك

اطرح سؤالاً وستجد دائماً الرد بكلمة لا "nyet" . وأحياناً يكون الرد فظ وأحياناً أخرى يكون بأسلوب أكثر تحضراً . ويرجع سبب ذلك الأسلوب ، تاريخياً ، إلى أن الابتكار والإبداع من الأمور التي لا يجب تشجيعها ، ولا

أحد يريد أن يتحمل مسئولية مشروع أو طلب يمكن أن يكون مصيره الفشل . وهذا الرد التقليدي هو أيضاً استمرار لحقبة العجز والنقص والصفقات السرية على مستوى تجارة التجزئة ، عندما كان لدى موظفي المخازن ، مخزون دائم من البضاعة يتم إخفاؤه . إن رد الفعل الأول لكل سؤال حول أي شيء متاح تكون دائماً "لا" وهو إشارة إلى بداية المفاوضات .

والروس يرفضون تلقائياً تقبل كلمة "لا" كرد لأسئلتهم ؛ وعليك أنت أيضاً أن تفعل المثل . وقد تعني ببساطة أن الشخص الذي يجيب في حاجة إلى بعض من الحافز لإظهار السلعة ، أو إلى بعض من الوقت للتفكير في عرضك .

يشرح أحد الاستشاريين البريطانيين المقيمين في سانت بيترسبرج هذا الأمر قائلاً : «ستتعلم هذا الدرس بسرعة كبيرة . فهذا يحدث عند حصولك على تذاكر للمسرح ، أو تذاكر طيران أو تذاكر قطار ، أو حتى في المطاعم ، أي في كل مكان . إن الرد الأول يكون "لا هذا مستحيل ليس لدينا ما تطلبه" وعادة خلال عشر دقائق استطيع أن اتفاوض على أفضل مقعدين في الصالة بمساعدة عمولة بسيطة من تحت المائدة ، وهذا هو

الأسلوب الوحيد» .

الأجوبة الملتوية الطويلة

إن أبسط الأسئلة قد تنتهـي بجواب ملتوي وطويل قد يتـركك وأنت في حيـرة أو أصبـحت معلومـاتك أقل مما كـانت عليه قـبل طرح سؤالك . كن صـبوراً . فـالروس يحبون أن يكونوا شديدي الدقة عند الرد على الأسئلة .

إذا حـدث ووقـعت في مناظرة أو مـناقـشـة ، يمكنك تجنب تصـاعـد الموقف بأن تجـعل سلوك الروس الملتـوي والطويل في صـفك . لا تـقـاطع المتـحـدثين ، واتركـهم يستهلكون كل طاقاتهم في العواطف ، والشرح التاريخي والأسلوب المنطـقي العـقـلاني . وبمجـرد أن ينتـهـوا مما يرغبـون في قوله ستجـدهم أقل قوة من بدء المناقـشات المتعارضـة ، وقد يكونوا على استعـداد للوصول إلى حل وسط (أو على الأقـل سيـجـدون بعض الـتـقـدير في موقفك) .

عادي أو الوضع الراهن

عند وجـود أي مشكلة في روسـيا ، فلن يعـترف بهـا أحـد - على الأقل للأجـانب . وهذا الأسلوب هو أحـد مـفاهيم الرواقـية الروسـيـة . إن تعبـير عـادي أو هذا هو الوضع الراهن normalno - هو تعبـير مفـضل يستـخدم

لإنكار كل ما هو غـريب أو غيـر عادي . والروس يردون بكلمة normalno في حالة توجيهك سـؤال عما يشعرون حـتى إذا كانوا خـارجين للتـو من غرفـة العمليات بعـد إجراء جراحة تغيير ثلاث شرايين في القلب .

وفي خـلال عام 1986 ووقـوع كارثة المفـاعل الذري تشيـرنوبل في أوكرانيـا أصر كـبار المسئـولين السوفـييت على الإشـارة إلى هذا الحدث على أنه أمـر عادي ، حـتى بعد أن اعتـرفوا بحدوث تسرب إشعاعي. وقـد قال أحد الصحفيين الأمريكيين المقيمين في موسكو ، أنه في أواخر الثمـانينيات عندما اسـتطاع أحد الطيارين الشـبان الألمان واسـمـه مـاثيـوس راست تحـاشي الـرادار الروسي أثناء طيـرانه من فنـلندا واسـتطاع أن يهـبط بطـائرته من طراز سـيـسنا Cessna على بعـد عـدة ياردات من الكرملين ، رفضت الميلـيشات التي كـانت تحرس الطائرة الاعـتراف بحدوث أي شيء غير عادي .

"كانت الطائرة واقفه فـي وسط الميدان الأحمر ، على بعد 200 قدم من المكان الذي نـقف فيه . وعندمـا سألت أحد الميليشات عمـا يجري ، قال «عـادي» . ثم طلبت منه أن يستـدير وينظر إلى الطائرة ، ووقف محـدقاً في الطائرة لعدة دقائق ثـم أجاب مرة أخرى ، بدون أي تعبيرات على

وجهه : "أوه ، ذلك أمر عادي" .

نصائح حول وسائل الاتصال

ـ تجنب الإحراج :

بالرغم من أن الروس يبدون متبلدي الإحساس ولا يظهروا مشاعرهم ، إلا أنهم في غاية الحساسية عندما يتعلق الأمر بالكرامة الشخصية . إن نقد اقتراح ما أو فكرة ما ، هو وسيلة مؤكدة لفشل أي علاقة . لا تقل على الإطلاق شيء مثل : "هذا الأمر غير معقول" أو "إنك مخطيء ولدينا الأرقام التي تثبت ذلك" ، إن مثل هذا النقد الغير بناء سيؤدي إلى إحراج الروس. وكما يقال دائماً عن الفيل ، فإن الروس لديهم ذاكرة قوية .

كن بناءً في اقتراحاتك بدلاً من تقديم نقد صريح لفكرة أو رأي ، قدم رأياً أو اقتراحاً في المقابل . واترك الروسي ولديه فسحة من الوقت حتى لا يضطر إلى الإقرار بأن هناك خطأ ما ، على الأقل علناً .

ـ التجديفية :

تجنب استخدام لغة قذرة أثناء الحوارات الاجتماعية أو أثناء العمل . فالروس شديدو التحفظ فيما يتعلق بالكلمات الفاحشة ، وخاصة أثناء وجود سيدات . فكثير من سلوك الشخص ومصداقيته قد يقضى عليها تماماً عند

القيـام بهـذا النوع من السلوك. فلا أحـد يرغب في أن يوصم بأنه عضو في عصابة إجرامية (hooligan) – وهو نوع من الحياة الوضيعـة يعيشها بعض الروس في المناطق الحضرية ويستخدمون هذه اللغة .

ـــ إشارات الأيدي :

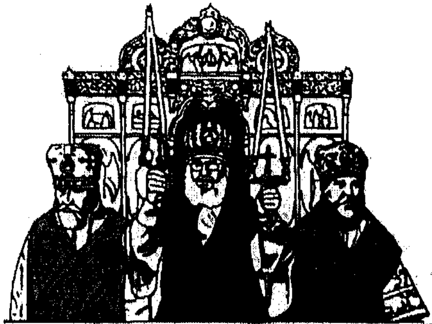
تجنب إشـارة السلام "peace sign" (الإصبع الـثاني والثالث على شكل ٧) مع وضع كف اليد للداخل . فهي إشارة بذيئة ، أما في حالة رفع الإبهام فهذا يعني الموافقة .

ـــ كن إيجابياً :

تجنب فتح موضوع ينتقد سلباً بعض مظاهر الحياة في روسيـا أو التاريخ الـروسي . فالـروس شديدو الفـخـر والاعتزاز بتـراثهـم ، ولكن قد يكونوا شديدي الحسـاسية تجاه الحقب التي يعتقدون أنه من الأفضل نسيانها .

ـــ النكات :

يقــدر الروس روح الدعــابة ولكن يجـب ألا تكون النكات على حسـاب بلدهم . فـالروس هم فـقط الذين يستطيعون إطلاق النكات عن بلدهم . وضع في اعتبارك أن النكات لا يمكن ترجمتها جيداً بين الثقافات المختلفة .



16

العادات

عام جديد سعيد

انخفضت منزلة عيد الثورة (وهو عيد استيلاء الثورة البلفشية الحكم في عام 1917) وعيد مايو (وهو عيد العمال العالمي) كإجازات قومية ، وأصبح رأس السنه الجديدة هو أكثر الأعياد أهمية (وأكثرها فرحة) في التقويم السنوي الروسي .

ويشبه رأس السنه الجديدة كثيراً عيد الكريسماس بترانيمه الغنائية (kolyadki) ، وتبادل الهدايا ، وتزيين شجرة الميلاد . وما يصاحب ذلك من كل مظاهر الاحتفال مثل حضور سانتا إلى المنازل لتسليم الهدايا للأطفال . وتناول الكوتيا Kutya (وهو خليط من التوت، وبذور الخشخاش والعسل) ، والكيسيل kissel (التوت البري البارد والمهروس والذي يقدم مع الكريمة) من

الطقوس التقليدية في هذه المواسم .

حجرة للوقوف فقط

إن شعائر الكنيسة الأرثوذكسية الروسية روحانية إلى حد كبير ، وطويلة ، وملتزمة بالتقاليد . فطقوس الزواج قد تستمر لثلاث ساعات وشعائر عيد الفصح (مع أغاني الكورال من الرجال والتي تتسم بالعذوبة والرقة) قد تستمر إلى خمس أو ست ساعات . وفي نفس الوقت مطلوب من الجميع الوقوف ، فلا توجد مقاعد خشبية أو مقصورات للجلوس . ومحارق البخور الذهبية والملابس الأنيقة المزينة للقساوسة بلحيهم الطويلة تمثل النقيض الصارخ لأبناء الأبرشية الفقراء . ومطلوب من النساء تغطية رؤوسهن ولبس التنورات أو الفساتين المحافظة ذات الطول المناسب .

الأجسام الطائرة الغير معروفة الهوية - وعلماء الفلك العسكريين

تنتشر الخرافات في جميع المستويات في المجتمع . ومما يلي بعض المعتقدات الواسعة الانتشار :

ـ توقع سوء الحظ بعد إشعال السيجار من شمعة موجودة على مائدة بمطعم ما .

ـ يوم الإثنين يوم شؤم للقيام برحلة أو مشروع

تجـاري (واجتـماعـات العـمل في أيام الإثنين من الصعب أن تحقق أي مكاسب) .

ــ القطة يجب أن تكون أول مخلوق لعبور عتبة منزل جديد .

ــ النسـاء (ويعـتقـد الكثـيرون أن الـرجال أيضـاً) لا يجب علـى الإطلاق الجلوس على طرف مـائدة العـشــاء ، فـهـذا يـعني أنهن لن يتــزوجن على الإطلاق .

ــ إن البـصق ثلاث مرات علـى الكتف يمنع الأخبـار السيئة .

كما أن «قـصص الزوجات المسنات» محبـوبة أيضاً . فـبـعـد الكارثة النووية لمفـاعل شيـرنوبل عـام 1986 في أوكرانيا ، انتشـرت إشاعة تفيد أن النبيـذ الأحمر يستطيع أن يشـفي ويمنع الإصابة بالإشـعاع . وقـد انتشـرت هذه الإشاعة بـطريقة جنونية ، لدرجة أن الحكومـة السوفيتـية سـمحت للإقليم بالحـصـول على إمدادات إضـافيـة من النبيذ - بدلاً من العلاج الطبي المعقد . ولكن كانت هناك شكاوي قلـيلة ، وأصـبح النبـيــذ الأحــمــر من الأدوية الموصوفة طبياً .

إن الروس هم المدافعـون عن الأشياء الخارقـة المتعذر

تعليلها علمياً . ويعتقد أنه ، خلال الحرب الباردة ، بدأت الحكومة السوفيتية برنامجاً للتحكم في عقول الجماهير . (وقد أخذ جهاز المخابرات الأمريكي هذا الهوس الروسي مأخذ الجد وبدأ مشروعاً مشابهاً ليحصل على الأولوية من الروس أصحاب هذه اللعبة) . والآن أصبحت الخطوط النفسية الساخنة الروسية psychic hot-lines من المشروعات المزدهرة مثل نوادي وجمعيات الأجسام الطائرة الغير معروفة الهوية Unidentified Flying Objects (UFO) .

كما أن وضع الأجرام السماوية والكواكب أيضاً من الأمور التي مازالت مسيطرة . وقد كان لينين وستالين يلجأون إلى نصيحة علماء الفلك ، وكذلك بوريس يلتسين . أما بريچينيف فكان شديد التعصب لأسلوب العلاج بالإيمان . وطبقاً لمقالة لجريدة الإيكونومست تشير إلى أن قبطان بحري روسي من الدرجة الأولى اسمه الكسندر بوزينوف في مقابلة معه في ديسمبر عام 1997 والذي وصف فيها عمله كعالم تنجيم عسكري في معهد سري . وقد زعم أن دراساته قد ساعدته على التنبؤ الدقيق بكل شيء من إقالة الموظفين البيروقراطيين إلى الهجوم الإرهابي وحتى تذبذب الحالة الصحية للرئيس يلتسين .

شعر اليوم ، أصلع غداً

هناك الكثير من الروس مقتنعون بحتمية أن يكون الشخص الذي سيخلف بوريس يلتسين كقائد للبلاد ، شخص أصلع . ومنذ نهاية حكم القياصرة كان يحكم البلاد بالتبادل مصلحين صلع ثم رجعيين من الرجال ذوي الشعر الكثيف على الرأس . (وفي الحقيقة ، فإن يلتسين كمصلح يبدو أنه كسر القاعدة ، إلا أن مجهوداته لإعادة القانون والنظام يمكن أن تصنف ضمن الأعمال الرجعية).

وقد بدأت عملية الإصلاح بلنين الأصلع ليقود ثورة 1917 ، ثم تبعه ستالين (بخصلات شعره المموجة) وهو أشد الرجعيين جنوناً وتطرفاً ، والذي ترك مكانه ليخلفه نيكيتا خروشوف Nikita Khrushchev ، المصلح الأصلع والذي حاول القضاء على أسوأ برامج ستالين . وقد تم إقصاء خروشوف عن طريق اللجنة التنفيذية في الحزب الشيوعي خوفاً من الإصلاح ، وفي صالح ليونيد بريچينيف - الذي كان يتميز بشعره الكثيف وحواجبه الغزيرة والذي دفع روسيا إلى الوراء إلى حقبة ستالين . ثم جاء جورباتشوف Gorbachev (الأصلع مثل الصقر الأصلع) كمصلح عظيم وتلاه يلتسين بشعره الغزير .



17 الملبس والمظهر الخارجي

الطابع المميز للأحذية والساعات

على الرغم من أن روسيا بعيدة تماماً عن قبلة الموضة ، إلا أن الروس لديهم توقعات كبرى حول ما يجب أن يرتديه الأجانب ، وخاصة من رجال الأعمال . إن أول شيء يقع نظرهم عليه هي الأحذية . وهذا يرجع إلى «الأيام الماضية السيئة» للحقبة السوفيتية ، حيث كانت الأحذية ضمن السلع الناقصة دائماً ، والأحذية المتاحة كانت شديدة القدم ، وتتقطع إلى أشلاء صغيرة عند تعرضها للبلل . أما الأحذية الجيدة فكانت دائماً مستوردة وبالتالي فهي كانت رمز للمكانه الاجتماعية ، كما أن الساعة الغالية لها نفس التأثير .

الأسلوب المحافظ هو الأفضل

إن بدل العمل المحافظة مناسبة لمعظم المناسبات ، حتى

المناسبات المسائية . وطبقة الصفوة الروسية الجديدة تجنح إلى حب الظهور ، فلا تحاول أن تجاريهم . أما بالنسبة للنساء فإن التنورات والفساتين هي السائدة أكثر من البنطلونات ؛ والأحذية المصنوعة من القماش لا تلبس إلا في صالات اللعب أو النوادي الصحية .

أما الموضة بالنسبة للمرأة الروسية فتتمثل في الكعب الشديد العلو ، والملابس الضيقة بشدة ، والماكياج الصارخ ، والشعر العالي الكثيف .

الحياة في فصل الشتاء

عندما تعصف الرياح ، وتتراكم الثلوج ، فإن الطريقة الوحيدة للبقاء على الحياة هو ارتداء طبقات من الملابس . فزوج من الأحذية المضادة للماء والعازلة في منتهي الأهمية والحيوية . فقد يصل الجو إلى أقل كثيراً من درجة الصفر خارج المنزل ، ولكن معظم المباني الروسية من الداخل لا يمكن تحملها من شدة الحرارة - وهي مكيفة مركزياً عن طريق فرن عام في المدينة . ولذلك فالقليل من الروس يلبسون السويتر داخل المنزل . وتتغير الحرارة في يوم معين من فصل الشتاء وتقفل في وقت محدد من فصل الربيع بغض النظر عن حالة الجو .

الشابكا

وهي القبعات المستديرة المصنوعة من الفرو الشائعة بين الجنسين ، فلا يوجد شيء آخر يجعلك تشعر بالدفء خارج المنزل مثل هذه القبعات . وهي مصنوعة من أي نوع من الحيوانات ذات الفراء ـ فالفقمة ، والخراف الفارسية ، والكلاب ، والقطط ، والأرانب ، حتى القوارض الكبيرة ، ينتهي بها المطاف إلى أن تصبح "شابكا" . وهذه القبعة يرتديها الناس في أغلب الوقت مع وضع طرفيها وربطها أعلى الرأس. ويعتقد الكثير من سكان موسكو أن وضع طرفي القبعة إلى أسفل إشارة جنسية خاصة (والتي كان يعاقب عليها الرجال بالسجن لمدة قد تصل إلى خمس سنوات). وهناك استثناء واحد لهذه القاعدة : في الأيام شديدة البرودة (التي تصل درجة الحرارة إلى أقل من 30 درجة مئوية تحت الصفر أو أقل من 22 درجة فهرنهيتية تحت الصفر) حيث يصدر أمر مركزي من مراكز الشرطة تعطي الحق لرجال الشرطة بوضع جانبي القبعة على الأذنين .

السلوك الغير مهذب

من التصرفات الغير حضارية nyekulturny ارتداء المعاطف أو الأحذية ذات الرقبة العالية داخل المباني

العامة – مثل المكاتب ، والمطاعم ، والمسارح ... وهكذا .
أو تعليق المعطف على ظهر المقعـد . فمن المتوقع أن تترك
هذه الأشياء في حجرة المعاطف .



18 قراءة عن الروس

التلامس سلوك مفضل

إن القاعدة العامة ، في الصفقات التجارية ، أنه في حالة وصول نظيرك الروسي إلى مرحلة التلامس البدني -مثل الأحضان القوية التي تشبه حضن الدب - والمصافحة باليد المميتة ، والربت على الظهر بشدة - فهذا يعني أن الاجتماع قد حقق نجاحاً كبيراً وأن صلتك الشخصية (وهي أساس الصفقات التجارية) في طريقها السليم . أما الوجه الغير معبر ، والتلامس الذي يفتقر إلى الدفء فهي مؤشرات واضحة على أن هناك خطأ ما .

ومن التقاليد الروسية استخدام لغة الجسد وحركات الأيدي بدلاً من الاتصال اللفظي للتعبير عن تحمسهم أوموافقتهم أو رفضهم . ومن الأمثلة الشهيرة حادثة الرئيس السابق نيكيتا خروشوف عند استخدام حذائه

للضــرب علــى مــسنده الخــشبي في الأمـم المتــحــدة في الســتينيــات من القــرن الــعــشــرين . ويؤمن الروس بأن الحركــات الجســدية تضيف نوعــاً من القوة إلى الاتــصال البسيط وتساعد على تأكيد حجم المشاعر .

وبينما يجلس الكثير من رجال الأعمال الروس بدون تعــبــيــر على الوجــه خــلال العــرض ، إلا أن غــمــزاتهم وإيماءاتهم يمكن أن تؤخذ على أنها إشارات إيجابية .

ابتسامات قليلة

إن رجال الأعمال الأوروبيين والأمريكيين يميلون إلى الابتــســام دائــمــاً ، ســواء في بداية الحــوار أو فــي نهــاية الاجــتــمــاع . ولكن الأمــر بالنســبــة لــلروس يخــتلف . فالابتسامات لهــا دلالات عميــقة ولا تقدم بدون تميــيز . (ليس في الحقيقة أن ضعف صحة الأسنان في روسيا هي السبب في تحفظهم الشديد وعدم الميل للابتسام) .

حــاول المحافظة على وجــود اتصال مــباشــر بالعين ، حتى في حالة استخدام مترجم عند مناقشة شئون العمل . إن النظر بعيداً أثناء الحوار يعد نوعاً من الوقاحة ، وسوف يثير الشكوك حــول مدى إخــلاصك . إذا تجنب الروسي النظر مباشرة بالعين ، فهذا يعني عدم الثقة .

بعض الصفات المميزة

بينما يصافح الروس نظرائهم من الرجال في بداية ونهاية الاجتماع إلا أنهم لا يفعلون ذلك مع النساء . (ولكن للمرأة الحرية في مد يدها للمصافحة أثناء تقديمها للرجل) . وإذا كان الاجتماع مثمراً ، فمن المحتمل أن تقبل السيدات ثلاث مرات على الخدين ، عند مقابلتهن للمرة الثانية .

وبينما يستخدم الروس الكثير من حركات اليد إلا أنهم لا يشيرون على الإطلاق بإصبعهم أو يحركونه عبر المائدة .



19 وسـائـل الترفيـه

الفودكــا

لا تتم أي وجـبة روسيـة بدون تناول الفودكـا ، والتي تمثل خمسة في المائة من إجمالي تجارة التجزئة في روسيا. (بدأ الويسكي في اكـتسـاب شعـبيـة بعد ظهـور الروس الجدد) . وفي الواقـع ، فإن مجـرد فتح زجـاجة يجب أن تفرغ تمامـاً ، ولكن هذا يرجع في جزء كبيـر منه إلى عدم وجود الأغطية القلاوظ للزجـاجات ، أو الزجاجات التي يمكن إعادة غلقها ، أكثر من أنها نوع من التقليد . وعادة، عند طلب الفـودكـا ، في المطـاعم ، يكون الطلب طبـقـاً للوزن ، وهي تقدم باردة في أكواب صغيرة .

إن الفودكا (معناها الحرفي ، مياه قليلة) قد تم تقديمها إلى روسيا في القرن الرابع عشر . وقد نبعت شعبيتها من إمكانيــة تصنيعـهــا وتقطيـرها من الـقـمح أو الذرة أو

البطاطس أو بنجر السكر أو الشعير - وهي من المحاصيل التي تزرع بكثرة في روسيا . ويعد القيصر بطرس العظيم هو أول من توقع فوائدها . وفي أواخر القرن الثامن عشر وضع قانوناً لاحتكار الدولة لصنع الفودكا ، والذي جعل من الدولة المنتج الشرعي الوحيد للفودكا .

وإليك كلمة تحذير ، من الشائع مشاهدة مشاجرات بالأيدي أو سقوط رجال فوق حجر الغرباء ، وذلك حتى في أرقى المطاعم . كما أن أنفاق القطارات تعج بالسكارى الذين يتسولون بضع روبيلات للحصول على زجاجة أخرى . حافظ على روح الدعابة وتوقع انتهاكاً للمكان الذي تجلس أو تقف فيه . فالمخمور الروسي يترنح أولاً ثم يطرح أسئلة بعد ذلك .

شطائر الكافيار

مازال الروس ينتجون بعضاً من أرقى وأغلى أنواع الكافيار . وبالرغم من التقارير التي تشير إلى توقع حدوث كارثة من سرقة الأسماك في/ وحول بحر قزوين، فمازال بيض سمكة الحَفْش sturgeon الصغيرة ذات الرائحة الكريهة موجوداً بكثرة ، ولكن أقل مما كان عليه منذ 15 إلى 20 سنة ماضية . سيبهرك الروس بالقصص حول ذهابهم ، وهم أطفال ، إلى المدارس

بشطائر الخبـز الأسود المحشـوة بالكافـيار فـي حقـائب الأكل. وهي إلى حد كـبير البـديل الروسي لشطائر زبدة الفول السوداني والمربى في أمريكا . إن الكافيار الرخيص كان من مظاهر الأبهة في موسكو خلال الحقبة السوفيتية. وخـلال هذا الوقت ، كـان من الـسـهل تميـيز الأجـانب المقيمين لمدة طويلة في موسكو خلال حـفلات الاستقبال والمناسـبـات . فهـم الوحيـدون الذين كـانوا يتـجـاهلون الكافيـار عند تقديمه في هذه المناسبـات ويذهبون مبـاشرة إلى الخس الأخـضر الذي يقـدم وفوقـه بعض الكافيـار . فـالخس كـان (ومازال) سلطة نـادرة للغاية وخـاصـة في موسم الشـتاء . ومازال الكـافيار نوعـاً أساسياً يقدم في المطاعم . ويـقـدم عــادة مع البلـيني blini (وهو نوع من البـانكيك الصـغـير والـرقيق) والـسمـايتـانا smyetana (الكريمة ذات الطعم الحمضي) .

الدعوة في المنزل

إذا كـانت صلتك في تحسن مسـتـمر ، فـإن نظيـرك الروسي سـيـدعـوك إلى تناول الطـعـام في منزله . وهذا عرض لا يمكنك رفضه .

إن تناول الطـعـام ، سـواء في المنزل ، أو فـي مطعم ، دائماً ، مـن المناسبـات الهامة . فـلا يوجد شيء يبـخل به

على الضيف ، حتى ولو كان الأمر يؤدي إلى ضائقة مالية للمضيف . فالطعام يبدو وكأنه لا ينتهي (مع احتوائه على كميات كبيرة من الثوم) وتتدفق الفودكا مثل الماء (وحتى إذا كانت تتدفق من صنبور فهي أكثر خطورة من الكحوليات) . وتقديم الأنخاب مازال هو العادة الشائعة، ولكن لا تحاول مطلقاً تقديم النخب قبل أن يقوم المضيف بذلك . فهو سلوك يعد قمة من عدم التحضر . وعشاء العمل عادة ما يتم بدون حضور الزوجات ، بالرغم من أن الوضع يتغير حالياً - وخاصة بين الجيل الأصغر .

وهناك بعض القواعد الأساسية التي يجب أن تضعها في الاعتبار :

- يتوقع منك ، دائماً ، ترك حذائك على عتبة الباب . وسوف يقدم لك المضيف زوج من الشباشب . استخدمها، فالمشي داخل المنزل حافي القدمين أو بالجوارب فقط يعد سلوكاً غير متحضر .
- من المعتاد ارتداء الملابس العادية عند ذهابك إلى منزل أحد زملائك ، ولكن تجنب ارتداءفانلة من القطن (تي شرت) والجينز .
- إذا كنت جالساً قبل وصول معظم الضيوف الآخرين ، يجب أن تقف عند تقديمك لهم لأول

مرة (سواء كانوا رجالاً أم سيدات) .

ـ لا تذهب على الإطلاق ، خاوي اليدين . والهدايا الغالية غير متوقعة . ولكن مجرد بعض الزهور للمضيف وزجاجة نبيذ معتدلة الثمن ومن نوع جيد أو علبة من الشكولاته قد تحظى بالكثير من الاهتمام .

ـ لا تحاول على الإطلاق الإشارة بسكين الأكل (أو أي شيء آخر) عند انشغالك بحوار على المائدة . فهي قمة الوقاحة والتربية السيئة .

ـ إذا عرض عليك الطعام لمرة ثانية لا ترفض ، حتى لو أخذت جزءاً بسيطاً ، لأن ذلك يعد إهانة للمضيف .

العشاء في أحد المطاعم

إن حجز مكان في مطعم في الماضي كان نصف معركة – أم النصف الآخر فهو النادل الذي سيقوم بخدمتك والذي يقوم برمي الطعام أمامك كما لو كنت شيئاً بغيضاً . ومازال يوجد هذا النوع حتى الآن ، ولكن تخضع روسيا الآن إلى حالة من الانتشار الذي يشبه الانفجار في المطاعم العالمية والتي تشمل المطاعم الفرنسية، والمكسيكية ، والإيطالية (ومعظم أفضل هذه

المطاعم ترعاها الصفوة الإجرامية التي تزدهر حالياً في موسكو) . إن أكبر مشكلة يمكن أن يواجهها المرء الآن هو اكتشاف مطعم لا يكلف ما يعادل مشتريات شهر كامل من البقالة . تجنب المطاعم شديدة الرخص ، نظراً لأن معايير النظافة فيها منخفضة إلى حد غير معقول . ومواعيد فتح المطاعم عادة ما يكون بين الساعة الثالثة بعد الظهر للغداء ، ومن الساعة 7 إلى 11 مساءً لتناول العشاء .

بعض الأطباق الروسية

إن المطبخ الروسي له مذاق جميل ، وليس معقداً إلى حد كبير . وفيما يلي بعض الخيارات من الأطعمة :

- Pelmeni : زلابية صغيرة محمرة ومحشوة بلحم حامض وتترك وهي طافية على خليط من الزيت والدهن.
- Borscht : شوربة البنجر الحمراء ، وعادة ما يوضع على سطحها بعض البقدونس والكريمة الحمضية .
- Zakuski : وهي تشبه تماماً العجينه الإيطالية anti-pasto ، وهي تقدم في صفوف كنوع من فاتحات الشهيه التي تتضمن المخللات من الثوم ، والخيار،

والفلـفل الأخـضـر ، والبـطاطس ، والبـصل ، والرنجة مصحوبة باللحم البارد .

ـ Kasha : البرغل المصنوع من الحنطة السوداء .

ـ دجاج التاباك Chicken Tabak : مثل دجاج كييف، فـهـذا الطبق تجـده على قـوائـم الأكل في مـعظم المطاعـم . وهو ببسـاطة دجاج محـمر بالبقسـماط ويبدو وكأن دبابة ضخمة قد دهسته .

ـ Kvaas : ويصنع من الخـبز الأسـود المخمـر ، وهو الشراب المفـضل أثناء فصل الصـيف . وهو يقدم من خـلال ماكـينة التـوزيع أو على عـربات تدفع باليد .

ـ Maroshennoye : آيس كريـم. ويتناوله الروس في أي وقت في النهار أو في الليل ، في الشتاء أو في الصيف . والأنواع المحليـة حلوة المذاق ولكنها لا تشبـه على الإطلاق ما يقدم في الولايات المتـحدة أو أوروبا .



20 المناسبات الاجتماعية

فن الحوار

تتفوق روسيا على أي شعب متفوق نسبياً في مجال الأدب الكلاسيكي والفلسفة ببلده . ويتحدث أحد رجال الأعمال الأمريكيين الذين يقيمون في موسكو عن موقف عاشه عندما كان يشارك أربعة من الروس في إحدى المقطورات وهو في طريقه في رحلة إلى سانت بيترسبرج - كان اثنان منهما عاملان للسيارات - وقد اندهش كثيراً للمناظرة التي كانت بينهم حول جوهر شعر يفيجيني يفتوشينكو Yevgeny Yevtushenko . وقد عبر عن ذلك قائلاً : «لا أستطيع التفكير في أي مكان آخر في العالم يمكن أن يقوم فيه مثل هذا الحوار العميق بين أشخاص من مثل هذه المستويات الاجتماعية المنخفضة» .

حياة الليل

حسناً ، إنها ليست بالضبط باريس أو لندن أو نيويورك ولكن موسكو وسانت بيترسبرج لديها نوادي ليلية مشهورة (أحدها بالقرب من الكريملين ، وقد وصف في أحد الجرائد المحلية بأن لديه أكبر جمع من أجمل النساء وأكبر عدد من الرجال المدججين بالسلاح في العالم) . وهو نوع من التجارة الغنية بالنقد السائل ، وهي تقوم وتنتهي بسرعة نتيجة لتهديد المافيا وتدخلها . والعديد من النوادي الليلية والكازينوهات والبارات تقدم الطعام والتسلية للمافيا الروسية . ويجب الذهاب مع شخص معروف في هذا المكان . تجنب الذهاب إلى النوادي الليلية الأقل شهرة فهي مملوءة عادة برجال قساه يحملون البنادق ، والعاهرات ، والسكارى . وهناك أيضاً عشرات من البارات الرياضية ذات الأسلوب الأمريكي، والنوادي الاستعراضية ، والحانات الإنجليزية . أما الأماكن التي يمكن الذهاب إليها لتناول البيرة فهي مماثلة تماماً للأماكن الأمريكية .

الالتصاق بالتليفزيون

يعشق الروس التليفزيون وخاصة بعد التخلص من الكثير من الأفلام السوفيتية البطولية عن العمال الفقراء

والأفلام الوثائقية عن بناء الجرارات . وأصبح التليفزيون الروسي الآن مزيج من الكارتون الياباني ، والأحداث الرياضية المحلية . ويزعم بعض المسئولين الحكوميين أن الحلقة الأخيرة من المسلسل البرازيلي بعنوان تروبيكانا Tropikana كان المسئول عن العدد القليل نسبياً من الناخبين خلال الانتخابات القوية الأخيرة . ومن المسلسلات الأخرى المفضلة حلقات المسلسل الأمريكي Star Trek ، ودكتور كوين Dr. Quin ، والمرأة الطبيبة Medicine Woman . إن المحطتين النصف متخصصتين وهما المحطات القومية - تليفزيون روسيا العام Russian Public Television (ORT) وأحياناً تسمى المحطة الأولى the first channel ، والتليفزيون الروسي Russian Tele-vision (RTR) أو القناة الثانية - وصل إلى معدل مشاهدتهم معاً (داخل وخارج الحدود الروسية) إلى 350 مليون مشاهد .

وقد أصبحت الأفلام أيضاً هوساً قومياً . وتفخر مدينة موسكو بأن لديها أكثر دور العرض ذات الشاشة الواحدة ربحاً في العالم وهي كوداك كينو مير Kodak Kino Mir .

المنزل الريفي (الداشا)

إن الحصول على منزل ريفي (dacha) (وهو دائماً يشبه الكوخ أكثر من كونه منزلاً) ، من الأمور الحيوية في الحياة المدنية . فخلال عطلات نهاية الأسبوع يمكنك مشاهدة العربات وهي تنقل العائلات والأثاث خارج المدينة لعدة أيام تمر في عمليات الحفر والزرع . أما المنازل الأكثر رفاهية فقد كانت في السابق أحد الميزات التي كان يتمتع بها المفضلون لدى الحزب الشيوعي . ولكن الآن بدأت الصفوة الروسية في بناء قصور تزينها الأبراج العالية في الغابات خارج المدن الهامة .

إن منتجع ذيليونايا Zelyonaya يستخدم خدعاً فريدة في التسويق لجذب السياح . ونظراً لأن ستالين كان يمضي إجازته في هذا المكان ، أصبح في إمكان الزائرين البقاء في نفس المنزل الريفي الذي كان يعيش فيه ويمكنهم أيضاً النوم في سريره .

فنون التمثيل

إن نهاية الشيوعية تعنى كارثة صغيرة للفنون . فبدون الدعم الحكومي فقد مسرح البولشوي الذي كان يفخر باسمه في موسكو ومسرح كيروف في مدينة بيترسبيرج نجومهما ، أو ببساطة لم يمكنهما الاستمرار في تقديم

إنتاجهما . (ولكن مازال البولشوي كبيراً إلى حد ما - حيث يوجد في مبنى الأوبرا الرائع حيث عرض فيه لأول مرة رائعة مسورجسكي Mussorgsky's «بوريس جودونوفBoris Gudunov ، وتشايكوفسكي "رقصة البجعة" » ، وذلك في القرن التاسع عشر ، كما يقدم فيها أيضاً الأوبرات والسيمفونيات وأيضاً عروض البالية) . كما أن سيرك موسكو القومي أصبح مجرد ظل لشهرته السابقة . أما من الناحية الإيجابية ، فإن انتهاء سيطرة الدولة قد سمح بانفجارات في عدد من مجموعات الرقص والتمثيل المسرحي في جميع أنحاء البلاد ، ويتم الإعلان عن معظمها بالكلمة المسموعة .

المتعصبون للرياضة

تتمتع كرة القدم بجمهور كبير وعنيف ، كما أن الفريق القومي الروسي هو عادة من أفضل المنافسين الأوروبيون في هذا المجال . كما أن الهوكي الجليدي من أكثر الرياضات شعبية ، ولكن جودة اللعب قد أعاقها اللجوء السياسي لأفضل لا عبيها وانضمامهم إلى الفرق المحترفة في كلاً من أمريكا الشمالية وأوروبا .

أما بالنسبة للاشتراك فإن الروس مازالوا محلك سر . وأصبحت رياضة التنس أكثر انتشاراً بالرغم من قلة

الملاعب وبعدها عن بعض بمسافات شاسعة . وفي الشتاء، تصبح رياضة التزحلق على الجليد أو التزحلق عبر البلاد هي المفر الوحيد الذي يلجأ إليه الذين يعيشون في أماكن مغلقة لفترة طويلة . ولعبة الجولف في انتشار مذهل (حيث يبدو أنها تنمو مع الصفقات التجارية) حيث بدأت موسكو في إنشاء ملعبين ووضع المزيد في مراحل التخطيط المقبلة .

كان الاتحاد السوفييتي - حتى انهيار الشيوعية عام 1991 ، لا يملك غير ملعب واحد للجولف في ولاية جورجيا . وقد بني هذا الملعب خصيصاً للرئيس الأمريكي دوايت ايزنهاور ، الذي كان يأمل إلى السفر إلى الاتحاد السوفيتي لحضور القمة مع خروشوف . وقد قضى تماماً على هذه الفكرة بعد أن تم ضرب طائرة تجسس أمريكية فوق الأراضي الروسية وألقي القبض على قائدها . ومن الواضح أن ملعب الجولف لم يستخدم على الإطلاق .

جني عش الغراب

وهو حدث يتم خلال شهري أغسطس وسبتمبر . حيث تتجه العائلات الروسية وهي مسلحة بسلال الرحلات والدلاء إلى أقرب غابات موسكو لجني نبات

عش الغـراب البـري . كـما يصـاحب ذلك أيضـاً مـوت عـشرات الروس من تناول عش الغـراب السام . ومـازال هذا النوع من الطقوس سائداً مثل البـيسبول في أمريكا . إذا دعيت للاشتـراك في هذا الحدث ، فلا بد من ذهابك . خذ مـعك زوج من الأحذية المضـادة للمياه ، ذات الرقـبة العـالية ، وامتنع تماماً من تناول بعض من عش الغـراب أثناء القطف ، إلا إذا كنت متأكداً 100 في المائة مما تأكله .

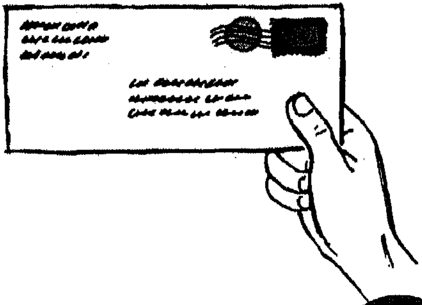


21

جُمل روسية ثابتة

بالروسية	بالعربية
Da	نعم
Nyet	لا
Horosho	جيد
ploho	سيء
Tak sebe	حسن
Do - bray utro	صباح الخير
Spo-koyn - oynochi	مساءالخير
Pozhaluysta	من فضلك / مرحباً
Spasibo	شكراً
Izvinite	عفواً
Zdra - vst - vyte	أهلاً
Do svi - dan - ya	وداعاً

Poka	وداعاً
Kak vas zovut ?	ما اسمك ؟
Ochen priyatno	سعيد بلقائك
Kak dela ?	كيف حالك ؟
Ged - eya bliz - hay - sheye o - tdele - niye militsii ?	ما هو أقرب قسم للشرطة ؟
Kak eto skazat po russky ?	كيف تقول ذلك بالروسية ؟
Vy go - vo - rite po Angliysky ?	هل تتكلم الإنجليزية ؟
Ya ne pon - e - may - u	لا أفهم ذلك



22 المـــراســـلات

إذا كان هناك أي أمل في وصول مراسلاتك إلى الجهة المرسلة إليهـا (إن النظام البريدي الروسي من أكـثر النظم التي لا يمكن الاعـتمـاد عليهـا في العـالم) فيـجب كتـابة العنوان باللغة الروسية وأيضـاً بلغتك المحلية . والعناوين تكتب كالآتي :

Mikhail Gorbachev

Kutuzovsky Prospekt 7/4

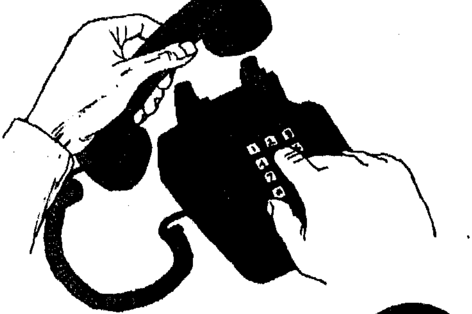
Korpus 5 Kv8

Moscow , Russia

لاحظ أن اللقب مثل مـستر أو مـسز غيـر مستـخدم .

وكوتوزوفسكي بروسبيكـت هو اسم الشارع ، يتبعه رقم الشـارع ثم الشرطه ، ثم تعـريف آخر ثانوي (لأن الأبنـية عادة تشترك في نفس رقم الشارع) .

Korpus 5 هو الرقم الفعلي للمبنى في مسجمع المباني و Kv8 ، وهو رقم الشقة ، والرقم البريدي الكودي غير مألوف في روسيا .



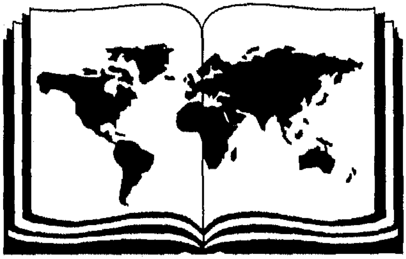
23 أرقام هاتفية هامة ومفيدة

إذا كنت تطلب موسكو من خارج المدينة ولكن داخل روسـيـا ، اطلب رقم 8 ، وانتظر حـتى تـسـمع رنين ، ثم اطلب الرقم الكودي للمـدينة ثم رقم الهـاتف . ولحجـز مكالمة من خـلال العـامل الدولي ، اطلب رقم 8 ، وانتظر حتى تسمع الرنين ، ثم اطلب رقم 194 أو 196 .

الرقم الكودي لروسيا	7
الأرقام الكودية للمدن :	
موسكو	095
سانت بيترسبرج	812
الشرطة	02
المطافيء	01
الإسعاف	03
تسرب الغاز	04

الوقت	100
حجز السيارات	
موسكو	
آفيز	578 - 5646
هيرتز	151 - 5426
سانت بيترسبرج	
آفيز	3122 - 6312
هيرتز	272-5045
المراكز الطبية في موسكو	
الأمريكية	956 - 3366
الكندية	931 - 5018
الدولية	280 - 8374 و280 - 7138
الأوروبية	251 - 6099
المركز الأمريكي للعناية بالأسنان	
	236 - 8108 / 5471
عيادة سوفتيل للأسنان	
	488 - 8000 أو 488 - 8279
في حالة الطواريء	
المراكز الطبية بسانت بيترسبرج	
المركز الطبي الأمريكي	236 - 1730

الغرفة التجارية	
التليفون	923 - 4323
الفاكس	230 - 2455
بورصة موسكو المركزية	229 - 7635
بورصة سانت بيترسبرج	232 - 5500
خدمات الكوريير	
فيديرال اكسبريس	253 - 1641
DHL	01 - 2585
المراكز التجارية الدولية	
موسكو	256 - 6303
سانت بيترسبرج	112 - 9272
نوفو سبيرسك	23 - 37 - 35
بورصة موسكو للسلع	188 - 9538
وزارة الاقتصاد	292 - 9139 و 292 - 8644
وزارة المالية	923 - 3456
وزارة الصحافة والإعلام	290 - 5366
وزارة الثقافة	220 - 4500
بنك موسكو الدولي	292 - 9632
بنك سانت بيترسبزج للإبداع	279 - 0333



24 كتب وعناوين شبكات الإنترنت

Russia 2010 and What It Means for the World by Daniel Yergin and Thane Gustafson. Random House, New York, 1993. A thought-provoking look at what the future holds for Russia economically and socially.

Comrade Criminal by Stephen Handelman. Yale University Press, 1997. Handleman is the most authoritative source on the Russian mafia.

In Confidence by By Anatoly Dobrynin. Random House, New York, 1995. Forget all those sugar-coated, self-serving histories of the Cold War written by American politicians. Dobrynin, who was Moscow's man in Washington during the reign of six U.S. presidents, gives the Russian view of dealing with power. This may be the best Cold War history yet written.

The Conquest of a Continent: Siberia and the Russians by W. Bruce Lincoln. Random House, New York, 1994. A fascinating adventure story of how Siberia was occupied by the Russians.

Down with Big Brother: The Fall of the Soviet Empire by Michael Dobbs. Alfred A. Knopf, New York, 1997. Vivid anecdotal history by a *Washington Post* correspondent who witnessed it firsthand.

Internet Addresses

BISNIS: Business Information Service of the Newly Independent States

http://www.itaiep.doc/gov/bisnis/bisnis.html

Run by the U.S. State Department, this web page is remarkably frank in its advice and analysis. A good place to begin the learning process. Features daily updates.

Russia Today

http://www.russiatoday.com

A quality news magazine updated daily. It includes excellent links to other sites and an archive that's fast, comprehensive and free.

Lonely Planet

http://www.lonelyplanet.com/dest/eur

Comprehensive information on Moscow and St. Petersburg as well as tidbits about the region.

CityNet

http://www.citynet/countries/russia

Contains good practical information on several Russian cities.

Yahoo Travel: Russia

http://travel.yahoo.com/destinations/Europe/countries/Russia/

A comprehensive travel site for travelers and those already in Russia. Includes a weather forecast, currency converter, and specific information for Moscow and St. Petersburg.

صـــدر أيضـــاً للناشـــر

سلسلة : جواز سفر / الولايات المتحد الأمريكية

سلسلة : جواز سفر / اليابان

سلسلة : جواز سفر / الصين

سلسلة : جواز سفر / جنوب أفريقيا

سلسلة : جواز سفر / المملكة المتحدة

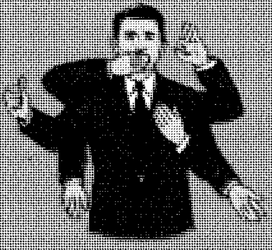
سلسلة : جواز سفر / فرنسا

سلسلة : جواز سفر / كوريا

سلسلة : جواز سفر / روسيا

سلسلة : جواز سفر / إيطاليا

سلسلة : جواز سفر / ألمانيا



النجــاح

في التعاملات التجارية الدولية
ليس فقط نجاح لمنتجك أو خدمتك
أو شروطك أو مواعيد تسليمك للمنتج

النجــاح

في مجال التعاملات التجارية
هو نجاح للشعوب والتقاليد والعلاقات

جواز سفر: روسـيـا
سيساعدك على
✓ تجنب الأخطاء في السلوك الاجتماعي
✓ التعرف على قيم الروس
✓ تفهم الأسباب وراء أساليب
✓ تطوير أسلوب المفاوضات

لا تغادر بلدك بدون ...

Arab Nile Group
CAIRO - EGYPT
WORLD TRADE PRESS
California - USA
I.S.B.N 977 - 5919 - 50 - 9